

RESUMO

Esta pesquisa visa investigar o fenômeno dos novos empreendimentos (start-ups) ligados à internet no contexto brasileiro, tendo como base teórica a corrente neoinstitucionalista e a hipótese que as empresas brasileiras de internet apresentam um comportamento mimético em relação aos pioneiros do setor, nos EUA e no Brasil, como uma estratégia de legitimação visando a captação de recursos face à incerteza dominante neste setor. Para atingir este objetivo são empregados tanto métodos qualitativos (entrevistas) quanto métodos quantitativos (questionários e tratamento estatístico) apoiados de uma revisão bibliográfica detalhada.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia empresarial; Institucionalismo; Isomorfismo; Mimetismo; Internet.

ABSTRACT

This study aims at investigating isomorphic and mimetic strategic behavior among Brazilian internet start-ups, using at once qualitative (semi structured interviews) and questionnaire-based quantitative data (surveys and statistical analysis).

KEY WORDS

Business policy; Institutional theory; Isomorphism; Mimetism; Internet.

LINHA E ÁREA DE ENQUADRAMENTO

Linha: Normal.

Área: Administração de Empresas (AE) – Trata-se de estudo centrado sobre empresas privadas com finalidade lucrativa, o que define o enquadramento de área em Administração de Empresas.

SUMÁRIO

I.	Introdução	4
1.	Formulação do problema de pesquisa e justificativa	4
II.	O modelo burocrático e a racionalização da sociedade	6
III.	A burocracia como irracionalidade	16
IV.	O argumento contingencial e a hipótese pós-burocrática.....	22
V.	A problemática pós-burocrática e os mitos da internet.....	40
VI.	A teoria institucional como base de análise do fenômeno internet	48
VII.	A base empírica – isomorfismo entre internet start-ups no Brasil	51
1.	Variáveis de avaliação de adesão dos processos e estruturas organizacionais ao modelo burocrático weberiano.....	52
2.	Variáveis de avaliação do processo estratégico.....	54
VIII.	Análise de dados – a rejeição ao modelo burocrático.....	58
IX.	Análise de dados II – explorando padrões de formação de estratégia	62
1.	Resultados da análise fatorial exploratória.....	64
X.	Interpretação dos resultados empíricos e análise teórica	70
XI.	Bibliografia	76

INCERTEZA E ESTRATÉGIAS MIMÉTICAS – UM ESTUDO SOBRE ISOMORFISMO ESTRUTURAL ENTRE “INTERNET START-UPS” NO BRASIL*

Flávio Carvalho de Vasconcelos

I. INTRODUÇÃO

1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa pretende focalizar a estrutura organizacional e a estratégia empresarial dos empreendimentos na internet no contexto brasileiro, focalizando especialmente o período do segundo semestre de 2000 ao primeiro semestre de 2001.

No período citado as firmas cuja atividade central se situava no setor da internet formaram um mercado bastante dinâmico, apresentando claras similaridades com o mercado norte-americano, caracterizado por grandes fluxos de capital, por rápidas aquisições e fusões entre empresas, bem como por altíssimas capitalizações em bolsa ainda, que a vasta maioria das empresas não tenha ainda atingido no momento do estudo condições básicas de lucratividade.

Inicialmente propomos a hipótese preliminar que as empresas de internet no Brasil no período citado adotaram comportamentos miméticos em relação aos pioneiros do setor por três razões fundamentais:

* O NPP agradece ao aluno que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Marcelo Pereira Binder.

A alta instabilidade do setor dificultou a determinação dos modelos organizacionais mais efetivos em cada situação particular. O setor viveu uma situação na qual as expectativas para o futuro são mais importantes que os resultados presentes.

Dada a grande incerteza reinante, a adoção de modelos organizacionais via comportamento mimético surgiu como uma estratégia de legitimidade face a atores externos (investidores, reguladores e mídia especializada) que controlam recursos vitais à sobrevivência da firma.

Nesta pesquisa nos concentraremos em investigar o comportamento estratégico em relação ao modelo organizacional adotado, mostrando como este modelo organizacional se torna uma variável estratégica fundamental para a sobrevivência a curto prazo destas empresas.

Neste contexto, esta pesquisa se justifica por duas razões fundamentais:

A) O interesse da tecnologia de informação como vetor de mudança social e econômica

A tecnologia de informação vem sendo constantemente apontada como um vetor decisivo para as mudanças sociais e econômicas que estão atualmente ocorrendo. Esta análise é também uma das razões pelas quais as empresas de internet despertam um interesse particularmente forte por parte dos investidores e do público em geral.

A criação de grandes expectativas em torno destas empresas as converte em verdadeiras “vitrines” de práticas inovadoras, às quais estão associadas idéias de modernidade, eficiência, sucesso, rapidez, informalidade e clareza de visão. Estas empresas assumem então, em parte da mídia especializada, o papel de pioneiras do futuro, sendo exemplos que chegam a influenciar as práticas gerenciais de grandes empresas.

B) Insuficiência de dados empíricos no Brasil

Há atualmente uma clara insuficiência de dados empíricos e análise teóricas mais sofisticadas sobre a dinâmica das empresas de internet no Brasil. Falta uma análise detalhada destas empresas assim como faltam teorias que possam explicar o seu comportamento estratégico.

Uma análise deste setor deve adotar um procedimento multi-critério, definindo e justificando cuidadosamente os elementos escolhidos para avaliar as o seu comportamento estratégico (ver metodologia).

O objetivo final desta pesquisa é então contribuir para o entendimento da questão do comportamento estratégico de empresas em contextos de elevada incerteza, elaborando um argumento teórico e procedendo à sua validação através de um estudo empírico, objetivos estes que se complementam.

II. O MODELO BUROCRÁTICO E A RACIONALIZAÇÃO DA SOCIEDADE

Segundo a tese weberiana de racionalização da sociedade, a modernização se constitui como um processo de expansão da racionalidade instrumental (cálculo utilitário de conseqüências) a esferas da vida social antes reguladas por outras formas de interação. (Weber, 1919)

A racionalidade das ações e pensamentos é um tema tradicional da atividade filosófica, de tal maneira que se pode dizer que a filosofia, notadamente em sua tradição ocidental, tira sua identidade do desenvolvimento e aplicação da razão nos diversos aspectos da vida humana. No escopo deste trabalho vamos nos interessar primariamente na teoria da racionalização formulada por Max Weber, e por suas conseqüências no nível organizacional. Entre os autores clássicos da sociologia

Weber é o único a conceber a modernização vivida pela Europa no final do século XIX e no começo do século XX como o resultado de um processo de racionalização universalmente válido.

O conceito de racionalidade é fundamental na obra de Max Weber. No contexto de seu pensamento, a racionalidade é vista como um procedimento de controle para dominar a realidade dentro e fora do homem. Os critérios de tal procedimento são o cálculo, a previsibilidade e a generalização, visando o controle do mundo físico (“*Weltbeherrschung*”). Do ponto de vista epistemológico, Weber define dois tipos básicos de racionalidade:

a) "*Zwerckrationalitat*", ou racionalidade formal instrumental, um processo que acima de tudo visa resultados, fins específicos. Em última análise, esta racionalidade se resume em um cálculo de adequação meios-fins, onde os fins são dados *a-priori* e a dinâmica do raciocínio se dirige à instrumentalização dos recursos para atingir estes fins.

b) "*Wertrationalitat*", ou então, racionalidade valorativa substancial, um processo diverso da adequação meio fim, e voltado, primordialmente para a elaboração de referências que servem de base para expectativas de valores, ao menos em tese, independentes das expectativas de sucesso imediato ,gerando ações que orientam-se para as propriedades intrínsecas dos atos.¹

Estes dois tipos de racionalidade não existem socialmente, em uma separação ideal, mas se mesclam continuamente na vida diária. Mas, o inegável crescimento da

¹ Ver Alberto Guerreiro Ramos, *A Nova Ciência das Organizações*, Rio de Janeiro, Ed.FGV ,1981 , Cap 1.

aplicação da racionalidade formal-instrumental é peculiar aos sistemas inseridos na economia de mercado² em geral e nos sistemas burocráticos em particular³.

O agir racional, admite Weber, não tem em si um sentido e este só vai ser dado no contexto social. (Brubaker, 1984)

“First , rationality does not inhere in things , but is ascribed to them . Secondly , rationality is a relational concept : a thing can be rational (or irrational) only from a particular point of view , never in and of itself.” (pg 35)

Mas a tipologia de racionalidade elaborada por Max Weber é ainda mais sofisticada, sendo freqüentemente esquecida uma outra dicotomia, tão importante quanto a dualidade instrumentalidade/substantividade. Weber diferencia também tipos de racionalidade objetiva e subjetiva. Tanto a racionalidade instrumental quanto a racionalidade substantiva são definidas subjetivamente, do ponto de vista do sujeito que aplica estes modos de racionalidade. Ao definir uma modalidade objetiva de racionalidade (objetiva no sentido em que se dá fora do sujeito, no objeto do conhecimento, incondicionalmente em relação ao sujeito, Weber usa o termo "objektive Richtigkeitsrationalitat").⁴

Numa visão interpretativa da sociologia weberiana, os conceitos de racionalidade subjetiva são mais importantes pois são eles que são as fontes da ação social. (Weber, 1968)

² A "mão invisível" de Adam Smith, que resgata, de uma certa forma (egocêntrica), a sociabilidade natural originária do Homem, é o meio pelo qual se faz a passagem da racionalidade instrumental egoística e individual, para a tautologia axiologicamente positiva do mercado auto-regulador.

³ Em relação a este assunto são bastante ilustrativas as teorias de Robert K. Merton sobre disfunções burocráticas, especialmente a análise das "fontes estruturais da superconformidade", onde são analisados casos de absolutização dos objetivos e procedimentos burocráticos, reduzindo a capacidade de adaptação das organizações, gerando altos níveis de ineficácia organizacional. Ver Robert K. Merton , Sociologia - Teoria e Estrutura , São Paulo , Mestre Jou , 1968 , Pg 278 e seguintes.

⁴ Ver Max Weber , ""Objectivity" in Social Science" , in Readings in the Philosophy of the Social Science , May Brodbeck (org.) , London , McMillan , 1968.

"Accordingly , cultural science , in our sense involves "subjective" presuppositions insofar as it concepts itself only with those components of reality which have some relationship , however indirect ,to events to which we attach cultural significance."
(Pg 93)

Mas o reconhecimento de uma racionalidade objetiva revela aspectos significativos do pensamento de Max Weber. Em termos gerais, a racionalidade objetiva seria o correspondente à racionalidade subjetiva instrumental tendo em conta o ponto de vista de um observador neutro. Esta seria a racionalidade inerente às ciências físicas, a lógica do observador, não a lógica do sujeito. O uso desta modalidade racional pressupõe uma preocupação com as condições epistemológicas do conhecimento social, pois não há coincidência necessária entre o aspecto subjetivo da racionalidade e seu aspecto objetivo⁵. Está implícita no conceito de racionalidade objetiva a existência de uma realidade física, referencial da ação objetivamente racional, que será o domínio da técnica e da ciência física.

Na visão de Marx, que contrasta nitidamente com a de Weber, a racionalização da sociedade opera no nível do desenvolvimento das forças produtivas, isto é na extensão e no aperfeiçoamento do saber empírico em funcionamento nos sistemas de produção. Esta racionalização se exprime então no aperfeiçoamento de técnicas de produção e na melhoria das condições de produtividade e de extração de mais valia, o que reveste o processo de racionalização de um caráter dialético fundamental segundo a análise de Marx. Dada a oposição irreconciliável de interesses entre os capitalistas e o proletariado, a racionalização das atividades econômicas no quadro da sociedade capitalista tem assim como conseqüência última a própria destruição do sistema capitalista que a gerou, realizando assim seu caráter dialético, dando origem a uma nova racionalidade expressa na sociedade comunista que marca por si o fim da evolução dialética e o fim da história. A visão de Weber difere da expressa

⁵ No contexto das relações sociais , onde o "objeto" é um sujeito dotado de racionalidade, a não coincidência dos seus critérios de racionalidade com os critérios do observador pode levar à avaliação incorreta da racionalidade de uma dada ação. Ações racionais do ponto de vista do observador podem não o ser do ponto de vista do observado, tanto substantiva quanto instrumentalmente.

por Marx em vários aspectos, especialmente quanto ao papel da racionalidade. Segundo Weber a racionalização da sociedade se expressa fundamentalmente por meio de um processo de “desencantamento” da sociedade, da expansão do cálculo a esferas de ação antes dominadas por explicações de natureza mitológica e religiosa.

Max Weber, em "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo", discorda da tese marxista de que a consciência do Homem é determinada por sua classe social⁶. Weber procurou explicar como certos tipos de atitude religiosa protestante definiram uma ética que impulsionou, entre outros fatores, o desenvolvimento do capitalismo através do incentivo à busca racional da acumulação econômica.

Segundo Weber o *ethos* racional oriundo da cultura protestante causou uma influência decisiva na evolução da sociedade moderna. Sendo a graça divina revelada pelo trabalho e pelo sucesso visível neste trabalho, uma objetiva solidão emanava da sua condição humana: só pelo seu trabalho individual pelo seu sucesso ele poderia ser salvo, nenhum sacerdote, comunidade, família ou qualquer outra entidade coletiva poderia lhe oferecer a salvação que teria que vir de suas próprias mãos. A fé tinha que ser provada pela eficácia das ações, a "*fides efficax*", baseada na certeza inquebrantável da salvação "*certitudo salutis*".

Esta tese de Weber é particularmente aplicável na descrição do calvinismo. A reforma religiosa que começou com Lutero e continuou com Calvino teve sucesso devido a diversos fatores, tais como à falta de credibilidade do clero católico em flagrante contradição com os votos de pobreza e austeridade, as conveniências da nobreza alemã, que via oportunidade ímpar de livrar-se do pagamento dos tributos à Igreja e ainda confiscar-lhe as terras. O luteranismo manifestou-se assim como uma re-interpretação da doutrina cristã norteadas por uma idéia de contato direto com Deus, sem a intermediação da Igreja e de conteúdo fortemente moralizante. O êxito

⁶ Ver Reinhard Bendix, Max Weber - Um Perfil Intelectual, Brasília, Ed. U.N.B., 1986.

da Reforma fora da Alemanha deveu-se, em grande parte, a Calvino, um teólogo francês que ofereceu uma versão radicalizada da doutrina Luterana. Um dos elementos fundamentais na teologia de Lutero e Calvino era a noção de predestinação, a certeza fatalista que o destino das pessoas estava traçado, ainda que não seja conhecido, a princípio, o conteúdo deste futuro. A ética que embasou o Calvinismo destacou um tipo de desprendimento do mundo físico, um ascetismo particular que elegia o trabalho e a abnegação do consumo como a expressão do comportamento condizente com a glória de Deus e a salvação. O protestantismo nascente definiu, pois, um padrão moral de acumulação de riquezas em que o trabalho era supremamente valorizado. Este rígido padrão moral, segundo análise weberiana cumpriu uma dupla função:

- a) permitiu uma justificação religiosa (logo moral) do processo de acumulação capitalista;
- b) criou o embrião da ética burguesa do trabalho, abrindo espaço para o desenvolvimento do individualismo religioso e do racionalismo.

Um dos pontos fundamentais na contribuição de Max Weber para a análise deste problema foi justamente a colocação da explicação da evolução histórica no nível conceitual das idéias, não só como consequência, mas como causa interativa do processo de evolução histórica. Invertendo desta forma a posição materialista defendida por Marx.

Na teoria weberiana da sociedade foram destacadas três tipos de autoridade:

- a) autoridade tradicional, que é oriunda das tradições e dos costumes, considerados imutáveis, e cuja obediência não se questiona;
- b) autoridade carismática, que advém das propriedades de liderança que se formam no interior de um grupo, dada a receptividade do mesmo a qualidades

idiossincráticas de um dos seus elementos, que assume o comando sem formalidades e exerce a capacidade de controlar comportamentos dos outros membros deste grupo;

c) finalmente, a autoridade racional-legal, que é o tipo de autoridade que surge em função da norma abstrata e da obediência a uma organização formal e despersonalizada.

Estes três tipos de autoridade na prática podem ser encontradas em combinações diversas, mas no mundo moderno, a autoridade racional-legal vai adquirindo cada vez mais importância como base e fundamento operacional da burocracia. Este tipo de autoridade teria alguns pressupostos para sua aceitação; isto é, para que haja condições de que a mesma seja exercida, é necessário que a sociedade assuma certas proposições como pressupostos:

a) toda norma, estabelecida por acordo ou imposição, deve visar fins utilitários racionais;

b) o Direito constitui um sistema integrado de normas abstratas;

c) a autoridade é exercida por quem ocupa um cargo, entendido como uma posição formal, um "*locus*" na hierarquia burocrática;

d) a obediência é devida à organização como um todo, na forma de obediência à norma através do cumprimento das ordens oriundas do cargo superior, como entidade formal despersonalizada.

Neste contexto social, o exercício da autoridade racional-legal se caracteriza por:

1) estabelecimento de uma organização estruturada de cargos;

- 2) delimitação de áreas específicas de competência e atribuição de poder de mando, de responsabilidade. Definição clara dos instrumentos de coerção e limitação do seu uso a condições definidas;
- 3) hierarquização dos cargos em níveis decrescentes em autoridade e generalidade;
- 4) pressuposição de especialização e posse de conhecimentos técnicos adequados;
- 5) separação completa entre a esfera de propriedade da organização e da propriedade pessoal do funcionário. Neste sentido, a relação de propriedade é incondicionada e ilimitada, ao passo que a relação de administração que o funcionário tem com as coisas da organização é essencialmente regulada e limitada;
- 6) o cargo não pertence ao ocupante, que exerce suas atribuições de acordo com as disposições da norma da organização;
- 7) os atos e decisões são registrados por escrito.

Nas palavras de Weber a burocracia se caracteriza da seguinte forma (Weber, 1919):

“Dominação legal em virtude de estatuto. Seu tipo mais puro é a dominação burocrática. Sua idéia básica é: qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma. A associação dominante é eleita ou nomeada, e ela própria e todas as suas partes são empresas. Designa-se como “serviço” uma empresa, ou parte dela, heterônoma e heterocéfala [isto é, cujos regulamentos e órgãos executivos não são definidos apenas internamente a ela mas pela sua participação em formas de associação mais amplas; portanto não-autônoma nem autocéfala]. O quadro administrativo consiste de funcionários nomeados pelo senhor, e os subordinados são membros da associação (“cidadãos”, “camaradas”).

Obedece-se não à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena obedece, ao emitir uma ordem, a uma regra: à “lei” ou “regulamento” de uma norma formalmente abstrata. O tipo daquele que ordena é o “superior”, cujo direito de mando está, legitimado por uma regra estatuída, no âmbito de uma competência concreta, cuja delimitação e especialização se baseiam na utilidade objetiva e nas exigências profissionais estipuladas para a atividade do funcionário. O tipo do funcionário é aquele de formação profissional, cujas condições de serviço se baseiam num contrato, com um pagamento fixo, graduado segundo a hierarquia do cargo e não segundo o volume de trabalho, e direito de ascensão conforme regras fixas. Sua administração é trabalho profissional em virtude do dever objetivo do cargo. Seu ideal é: proceder sine ira et studio, ou seja, sem a menor influência de motivos pessoais e sem influências sentimentais de espécie alguma, livre de arbítrio e capricho e, particularmente, “sem consideração da pessoa”, de modo estritamente formal segundo regras racionais ou, quando elas falham, segundo pontos de vista de conveniência “objetiva”. O dever de obediência está graduado numa hierarquia de cargos, com subordinação dos inferiores aos superiores, e dispõe de um direito de queixa regulamentado. A base do funcionamento técnico é a disciplina do serviço.” pgs 129-130.

Enfim, se define a burocracia como o tipo ideal de organização social que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal. A burocracia no sentido weberiano teria as seguintes características:

- a) os integrantes da organização burocrática são individualmente livres e sujeitos à autoridade apenas no que diz respeito às suas obrigações oficiais;
- b) há uma hierarquia de cargos claramente definida;
- c) cada cargo possui uma esfera de competência claramente determinada;

d) não havendo, porquanto, propriedade no cargo, este é preenchido segundo uma relação contratual sinalagmática (geradora de obrigações recíprocas), precedida de uma seleção por critérios determinados;

e) os candidatos são selecionados por critérios de conhecimentos técnicos específicos para o exercício do cargo, sendo nomeados e não eleitos;

f) os funcionários são remunerados com salários fixos em dinheiro, sendo proporcionais os rendimentos à posição na hierarquia;

g) o cargo é normalmente considerado a única ou pelo menos a principal ocupação do funcionário;

h) define-se um sistema de mobilidade das pessoas no exercício do cargo, enfim, constitui-se uma carreira burocrática;

i) há um sistema de promoção baseado em antiguidade no exercício da função ou no mérito, ou seja, no bom desempenho no exercício das funções inerentes ao cargo. Normalmente há uma combinação destes dois elementos;

j) separação total das esferas de propriedade do funcionário e da organização;

l) O funcionário está sujeito a uma rigorosa e sistemática disciplina e controle no desempenho do cargo, prevendo responsabilização no caso de transgressão das regras de atuação que são impostas ao exercício do cargo. Esta responsabilidade está estritamente ligada ao registro das decisões e atos por escrito, permitindo operacionalmente o controle das decisões.

A tipologia de racionalidades de Weber permeia seu trabalho na medida em que serve de base para a própria conceituação da sociedade ocidental.

III. A BUROCRACIA COMO IRRACIONALIDADE

Embora a contribuição básica de Weber à análise da burocracia seja identifica-la ao processo de expansão da racionalidade no mundo moderno seria um grave erro confundir Max Weber com um defensor incondicional do agir racional instrumental e da burocracia. Na análise weberiana, o agir racional com respeito a fins é responsável pelo desenvolvimento científico e intelectual e por um notável crescimento da civilização ocidental, mas também tem um caráter de desencanto e desmistificação do mundo, o que alguns autores descrevem como um problema intrínseco de irracionalidade ética. Isto é a racionalidade instrumental em si não garante a adequação dos resultados obtidos.

A burocracia, pois, como expressão organizada da autoridade racional tem, então, uma contradição que lhe é inerente, e Weber expressa claras preocupações neste sentido, o que levou à idéia da burocracia como uma gaiola de ferro (*Stahlhartes Gehäuse*)⁷:

"É horrível pensar que um dia o mundo estará transformado em uma máquina de minúsculas engrenagens, homens pequenos agarrando-se a empregos sem importância em busca de posições melhores (...).Essa paixão pela burocracia (...) é

⁷ Uma interpretação relevante do conceito de gaiola de Ferro é feita por Peter Baehr na revista *History and Theory*; sugerindo que na verdade o termo Iron Cage ou Gaiola de ferro é devido a Parsons, o tradutor de Weber para o Inglês e não a Weber em si mesmo (Baehr, 2001):

"In the climax to The Protestant Ethic, Max Weber writes of the stahlhartes Gehäuse that modern capitalism has created, a concept that Talcott Parsons famously rendered as the "iron cage." This article examines the status of Parsons's canonical translation; the putative sources of its imagery (in Bunyan's Pilgrim's Progress); and the more complex idea that Weber himself sought to evoke with the "shell as hard as steel": a reconstitution of the human subject under bureaucratic capitalism in which "steel" becomes emblematic of modernity. Steel, unlike the "element" iron, is a product of human fabrication. It is both hard and potentially flexible. Further, whereas a cage confines human agents, but leaves their powers otherwise intact, a "shell" suggests that modern capitalism has created a new kind of being. After examining objections to this interpretation, I argue that whatever the problems with Parsons's "iron cage" as a rendition of Weber's own metaphor, it has become a "traveling idea," a fertile coinage, in its own right, an intriguing example of how the translator's imagination can impose itself influentially on the text and its readers.

*capaz de levar uma pessoa ao desespero (...). O mundo só conhece homens estes - e - é esta a situação a que já chegamos e a grande pergunta não é, portanto, como podemos promovê-la e apressá-la, mas o que opor a este mecanismo para conservar uma parte da humanidade livre desta fragmentação da alma, desse domínio supremo do modo burocrático de vida."*⁸

A transição da teoria weberiana de origem européia para a sociologia americana foi feita inicialmente por Talcott Parsons, que enfatizou a racionalização das organizações como um reflexo do movimento geral da racionalização da sociedade. Segundo Parsons uma organização é definida pela primazia de um determinado tipo de meta, o foco do seu sistema de valores terá de ser o da legitimação de suas metas, em termos do significado funcional de sua consecução para o sistema superior (isto é, o sistema social) e, em segundo lugar, a legitimação da primazia desta meta sobre outros possíveis interesses e valores da organização e de seus membros. Os valores de uma empresa constituem desta maneira uma versão, uma aplicação empírica da "racionalidade econômica" abstrata, racionalidade esta que legitima as metas da produção de bens e serviços. A dedicação da organização (e, portanto, os recursos que controla) em relação à produção, é legitimada, como o é também a manutenção da primazia desta meta sobre outros interesses funcionais, que poderão surgir na organização. Para a empresa o retorno sobre o investimento realizado constitui a medida essencial de sua performance e símbolo de sucesso e, assim, é parte da estrutura de metas da organização, o que apenas pode ser entendido no quadro de uma ética social derivada da ética protestante descrita por Weber. Segundo as palavras do autor (Parsons, 1976):

"No sentido mais amplo, os valores organizacionais legitimam sua existência (da organização) como sistema. Porém, de forma mais específica, legitimam os principais padrões funcionais do funcionamento necessários à implementação dos valores, neste caso a meta do sistema, em condições típicas da situação concreta.

⁸ Weber, apud Marvin Perry, " O Problema do Irracionalismo " ,in Civilização Ocidental, Marvin Perry (org.) , São Paulo , Martins Fontes , 1985 , Pg 623.

Portanto, além da legitimação do tipo de meta e de sua primazia sobre outros interesses, haverá a legitimação de várias categorias das submetas relativamente específicas e dos processos operacionais necessários para sua consecução. Haverá, além disso, regras normativas, que governarão os processos adaptativos da organização, princípios gerais de encomenda e manejo dos materiais, regras ou princípios a governar a integração da organização, particularmente na definição das obrigações de lealdade dos participantes para com a organização, em comparação com as lealdades que sustentam em outros papéis.” (Pg 47)

Uma outra linha importante da sociologia americana surge paralela e simultaneamente à teoria parsoniana e se origina de estudos focados sobre as diversas disfunções apresentadas por organizações burocráticas. As disfunções da Burocracia foram analisadas por sociólogos como Merton, Gouldner e Selznick que constituíram o núcleo fundador da teoria organizacional de base sociológica nos EUA a partir dos anos 40.

Robert K. Merton, entre outras ricas análises das disfunções burocráticas apresenta uma teoria de disfunções estruturais fundadas sobre o conceito de "fontes estruturais da superconformidade", onde são analisados casos de radicalização e descontextualização dos objetivos e procedimentos burocráticos, que passam a ser objetivos em si, independentemente de sua finalidade, reduzindo assim a capacidade de adaptação das organizações, gerando altos níveis de ineficácia organizacional (Merton, 1968). Nos termos do autor:

(...) inadequacies in orientation which involve trained incapacity clearly derive from structural sources. The process may be briefly recapitulated. (1) An effective bureaucracy demands reliability of response and strict devotion to regulations. (2) Such devotion to the rules leads to their transformation into absolutes; they are no longer conceived as relative to a set of purposes. (3) This interferes with ready adaptation under special conditions not clearly envisaged by those who drew up the general rules. (4) Thus, the very elements which conduce toward efficiency in

general produce inefficiency in specific instances. Full realization of the inadequacy is seldom attained by members of the group who have not divorced themselves from the meanings which the rules have for them. These rules in time become symbolic in cast, rather than strictly utilitarian.

Philip Selznick concentra sua análise especialmente na interação entre sistemas formais e informais. Sua análise parte do princípio que a análise racional do trabalho e dos fluxos de informação define as estruturas formais das burocracias, mobilizando de habilidades técnicas e administrativas através da coordenação, e do arranjo sistemática de cargos formalmente definidos, determinando uma cadeia de comando clara transparente possibilitando a integração de funções especializadas. Mas Selznick contrapõe a este universo racionalista da organização formal um outro universo informal no qual aspectos não racionais da conduta e da personalidade humana emergem. (Selznick, 1976)

“Vista sob este ângulo (da racionalização), a organização formal constitui a expressão estrutural da ação racional. A mobilização de habilidades técnicas e administrativas requer um padrão de coordenação, uma arregimentação sistemática de posições e encargos, definindo uma cadeia de comando, e possibilita a integração administrativa de funções especializadas. Neste contexto, a delegação constitui o ato organizacional básico ou primordial, um empreendimento precário, que requer a elaboração contínua de mecanismos formais de coordenação e de controle. A segurança de todos os participantes e do sistema como um todo, gera uma pressão persistente pela institucionalização de relações, que são assim removidas das incertezas da fidelidade ou sentimento dos indivíduos. Além disso, é necessário que as relações dentro da estrutura sejam de tal forma determinadas que os indivíduos sejam intercambiáveis, e que a organização fique assim livre da dependência de qualidades pessoais. Desta maneira a estrutura formal ficará sujeita à manipulação previsível, um instrumento de ação racional.

Mas, à medida que inspecionamos estas estruturas formais, começamos a verificar que jamais acontece conquistarem as dimensões não racionais do comportamento organizacional. O último, desde logo, apresenta-se como indispensável para a existência continuada do sistema de coordenação e, ao mesmo tempo, como fonte de fricção, dilemas, dúvidas e ruína. Este paradoxo fundamental resulta de que os sistemas de ação racional estão inexoravelmente incorporados a uma matriz institucional, em dois sentidos significativos: 1) • sistema de ação — ou a estrutura formal da delegação e controle que representa sua expressão organizacional Em si mesmo um aspecto de uma estrutura social concreta composta de indivíduos entre os quais poderá processar-se a interação como entidades completas ou integrais e não simplesmente em termos de seus papéis formais dentro do sistema; 2) o sistema formal, e a estrutura social dentro da qual encontra a sua existência concreta, são igualmente sujeitos a pressão de um ambiente institucional e relação ao qual terá e ser feito m ajuste ou adaptação generalizada. A configuração administrativa formal nunca poderá refletir adequada ou completamente a organização concreta a que se refere, em consequência da evidente razão de que nenhum plano ou padrão abstrato (desde que se pretende que sejam úteis) pode descrever exhaustivamente uma totalidade empírica. (Pg 91)”

Paralelamente a idéia que organizações burocráticas não representavam um ideal de racionalidade e eficiência passou a ser cada vez mais evidente com o crescimento das grandes organizações no decorrer do século XX. Peter Drucker nos anos 50 reflete este desencantamento com a eficiência da Burocracia ao discutir o papel das instituições de serviço público e dos órgãos de staff nas empresas privadas (Drucker, 1977):

“The service institutions within business should also be load-bearing members of the structure. It is not just their steadily increasing cost that requires that they be managed for contribution and performance. Business enterprise depends on the performance of its service staffs, its planners, researchers, information specialists, analysts, and accountants.

Yet the evidence for performance in the service institutions is not impressive, let alone overwhelming. Colleges, hospitals, and universities have grown larger than an earlier generation would have dreamed possible. Their budgets have grown even faster. Yet everywhere they are in crisis. A generation or two ago their performance was taken for granted. Today they are attacked on all sides for lack of performance. Services which the nineteenth century managed successfully with little apparent effort - the postal service, for instance, or the railroads are today deep in the red, require enormous subsidies, and give poorer service than they did a century ago. National and local government agencies are constantly being reorganized for efficiency. Yet in every country citizens complain loudly of growing bureaucracy in government. What they mean is that the government agency is being run more for the convenience of its employees than for contribution and performance. This is mismanagement.

The most persistent critics of bureaucracy in government and in the public-service institutions tend to be business executives. But it is by no means certain that businesses own service institutions are any more effective than the public service bureaucracies.

In the last twenty years, staff activities, planning departments, coordinators, and management information systems have snowballed in all large (and in many small) corporations. Judged by their ability to get their budgets funded, they are tremendous successes. Many also have employees of great ability and competence with impressive functional knowledge, and produce a rapidly growing literature. But do they all make a contribution? Worse still, who can judge their performance or measure their results? And by what standard? The inability to measure their contribution is one factor in the growing disenchantment with many service departments within business.

Research activity in business has grown as fast as service staffs. So has government-sponsored research in the universities and in separate research

institutions. With research, too, disenchantment has set in. Far too many companies have little except beautiful buildings to show for all the research money they spent. It is still the rare research department that can answer the question, 'And what have you contributed?' and it still is uncommon to find a research department that asks this question of itself. (Pgs 127-128)

Estes são alguns dos predecessores de uma das principais vertentes da teoria organizacional, a teoria da contingência, que por volta dos anos 60 começa a definir os contornos e as condições de emergência de modelos organizacionais diferentes do modelo burocrático weberiano.

IV. O ARGUMENTO CONTINGENCIAL E A HIPÓTESE PÓS-BUROCRÁTICA

A abordagem que passou a ser conhecida como Teoria da Contingência surgiu como uma síntese das principais noções propostas pela teoria dos sistemas (Bertalanffy, 1977; Katz, 1970) com as tendências de pesquisas objetivistas focalizando aspectos como liderança, motivação, satisfação no trabalho, estrutura organizacional e muitos outros variáveis organizacionais. A teoria da contingência supõe basicamente que estas variáveis organizacionais se relacionam com os dados referentes a estas variáveis organizacionais são relacionadas à uma adapta.

Na linguagem comum a palavra burocracia assume, na grande maioria das vezes, uma conotação pejorativa. Burocracia usualmente é associada a ineficiência, ineficácia, atrasos, confusão, autoritarismo, privilégios e ainda outros atributos negativos. As organizações “modernas” são descritas como uma ruptura fundamental com os princípios da burocracia, tanto na literatura especializada em administração (Heckscher, 1993), como na imprensa de grande público. Temas como gestão digital, empresas hiper-modernas, economias pós-industriais e outros freqüentemente aparecem na imprensa sugerindo que o “velho” modelo de comando

e controle (típico da sociedade industrial dos séculos XIX e XX) estaria definitivamente ultrapassado e seria inexoravelmente substituído por um novo e revolucionário modelo fundado no engajamento do empregados e na descentralização das decisões (“*empowerment*”).

Neste novo modelo as pessoas passariam a trabalhar de forma radicalmente diferente, reconhecendo a natureza coletiva do trabalho, ajustando e continuamente redefinindo seus cargos, tarefas e objetivos em função do ambiente instável no qual elas se situam. Nestas organizações, o empenho pessoal ultrapassando as atribuições formais dos cargos é valorizado, a criação de uma cultura organizacional centrada sobre a performance coletiva é incentivada. Mais ainda, estruturas de comunicação, controle e autoridade em rede são adotadas. A autoridade é vista como resultado não apenas do cargo mas das competências dos gerentes e da sua capacidade de obter resultados face á incerteza e a mudança contínua.

No entanto, este estilo gerencial, usualmente visto como característica distintiva dos tempos atuais, não representa nada de novo no horizonte da teoria administrativa. Modelos que são apontado como “invenções” de empresas modernas, na verdade correspondem a estilos gerenciais e técnicas administrativas que são estudados em administração há pelo menos 40 anos, desde o surgimento da teoria da contingência, um dos mais importantes movimentos teóricos em administração de empresas nos anos 60 e 70. Neste artigo nós nos propomos a recapitular as origens históricas da teoria da contingência, mostrado como estas contribuições pioneiras moldaram o pensamento atual sobre as organizações modernas e fazendo um balanço destas teorias decorridas quase quatro décadas da sua introdução.

Para tanto nós iniciaremos explicitando as relações existentes entre a teoria da contingência e a teoria dos sistemas abertos, que lhe serve de arcabouço teórico.

A teoria dos sistemas contribuiu significativamente para a evolução da teoria administrativa desde as suas primeiras versões, esboçadas a partir dos anos 50. Uma

das principais contribuições desta corrente teórica foi a preocupação de ligar as organizações, sua estrutura e suas práticas administrativas aos elementos que Um dos primeiros teóricos a tratar explicitamente da complexidade sistêmica foi Kenneth Boulding que classifica nove níveis crescentes de complexidade sistêmica (Boulding, 1956):

1. As estruturas estáticas – sistemas compostos de partes imóveis e conectadas em uma estrutura fixa.
2. Os sistemas dinâmicos simples (ex: relógios) – compostos de partes dotadas de movimentos conhecidos e previsíveis. O comportamento do sistema é visto como a consequência lógica dos movimentos isolados das partes.
3. Os sistemas cibernéticos (ex: termostatos) – sistemas que dispõem de mecanismos de controle e retroalimentação (feedback) que os dirigem rumo a um ponto de equilíbrio (homeostase).
4. Os sistemas abertos (ex: células): Sistemas que apresentam também características de auto-reprodução e de auto-manutenção.
5. Os sistemas genéticos (ex: plantas): Sistemas compostos da associação de diversos sistemas abertos interdependentes, nos quais os diversos subsistemas assumem papéis especializados.
6. Os animais: Sistemas que adicionam ainda a capacidade de comportamento teleológico e consciente.
7. Os seres humanos: Sistemas ainda mais complexos que contam também com a capacidade de aprendizagem, consciência de si e reflexividade.

8. Os sistemas sociais: Organizações sociais fundadas em valores culturais e representações coletivas. Interação baseada não em regras pré definidas mas em comportamentos adaptativos e expectativas recíprocas.
9. Os sistemas transcendentais: Aporias e enigmas insolúveis, sistemas essencialmente incompreensíveis.

Boulding observa que os métodos científicos disponíveis nos anos 50 podiam explicar fenômenos até quarto nível de complexidade (sistemas abertos), mas que os níveis superiores permaneciam então como desafios abertos à ciência. O conhecimento científico passa a ter neste contexto um novo objetivo, o progressivo domínio da complexidade dos sistemas biológicos (plantas, animais e seres humanos) e sociais (organizações).

Estudos pioneiros sobre a estrutura dos ambientes organizacionais foram também importantes predecessores da teoria da contingência. Os primeiros estudos sistemáticos dos ambientes organizacionais foram realizados no final dos anos 50 nos Estados Unidos. Estes estudos se fundaram no arcabouço da teoria dos sistemas para definir organizações como sistemas sociais inseridos em sistemas mais complexos e abrangentes, os ambientes organizacionais. Dois tipos de ambiente organizacional foram então delimitados: 1) o ambiente transacional (task environment), formado por elementos com os quais a organização estabelece interações diretas (transações). Fornecedores, clientes, sindicatos e governo são exemplos de entidades que pertencem ao ambiente transacional nesta visão. 2) o ambiente contextual, composto dos elementos que indiretamente definem as condições de operação das organizações, tais quais os valores sociais, as condições macro-econômicas e as dinâmicas demográficas.

Continuando a tradição dos estudos centrados sobre a estrutura do ambiente, Emery e Trist, dois dos mais importantes teóricos da tradição socio-técnica iniciada no Tavistock Institute em Londres, propõe um modelo de classificação dos níveis de

complexidade do meio ambiente que pode ser considerado o mais elaborado dos predecessores da teoria da contingência (Emery e Trist, 1965). Segundo esses autores um dos problemas fundamentais das organizações é que os ambientes organizacionais estão em constante mutação. Eles propõem então um modelo de análise das interações entre organização e ambiente supondo que as ligações entre variáveis internas e externas (“dependências transacionais”) são essencialmente determinadas pela interação entre os diversos tipos de variáveis e processos ambientais (“texturas causais”)⁹. Os autores estruturam em seguida um modelo composto de quatro tipos de “texturas causais”, correspondentes a tipos específicos de ambiente classificados em ordem crescente de complexidade.

- O ambiente plácido/aleatório, um ambiente estável e indiferenciado no qual a competição entre as organizações se faz em termos de eficiência operacional. Este ambiente corresponde à visão microeconômica da competição perfeita, segundo a qual a firma mais eficiente é aquela capaz de produzir produtos padronizados a um custo menor. Este caso corresponde a um mercado de *commodities*, produtos indiferenciados vendidos em função de sua categoria. Neste tipo de ambiente eficácia e eficiência se confundem.
- O ambiente plácido/agrupado. Um tipo de ambiente que apresenta setores diferenciados, sendo que alguns podem ser mais rentáveis que outros. Neste caso é possível escolher um domínio mais rico que outros e nele concentrar as atividades da organização. Neste tipo de ambiente a estratégia da organização vai além da simples eficiência operacional. A aprendizagem da “geografia” das atividades e de suas respectivas potencialidades representa então o cerne da estratégia das organizações nestes ambientes.

⁹ By causal texture we meant (...) the extent and manner in which the variables relevant to the constituent systems and their inter-relation are, independently of any particular system, causally related or interwoven with each other [Emery e Trist, 1965], pág. 41.

- O ambiente perturbado/reativo apresenta ao menos dois sistemas competitivos e interdependentes. Neste caso a ação de cada sistema afeta diretamente os outros, como no caso de um sistema econômico oligopolista. Neste ambiente as organizações não tem mais como objetivo simplesmente atingir um bom posicionamento estratégico. Neste ambiente as organizações interativamente definem estratégias de cooperação e competição em função do comportamento das outras organizações.
- Finalmente, o ambiente turbulento apresenta um alto grau de complexidade caracterizada por muitos fatores de incerteza. Esta complexidade é gerada primordialmente por três fatores: a) ressonância, instabilidade gerada pelo comportamento coordenado das organizações¹⁰. b) interdependência crescente entre fatores econômicos e sociais. c) níveis elevados de mudança tecnológica e altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Emery e Trist sugerem que nos ambientes turbulentos, estruturalmente mais complexos, as organizações devem desenvolver estruturas flexíveis e mutáveis uma vez que estruturas rígidas e formalizadas seriam ineficazes para lidar com uma taxa de mudança elevada. Somente sistemas organizacionais desenhados especificamente para serem flexíveis seriam capazes de se adaptar a situações de mudança contínua e imprevisível.

O estudo pioneiro de Burns & Stalker sobre a gestão da inovação (Burns, 1961) introduz dois dos conceitos fundamentais da teoria da contingência que serão desenvolvidos em seguida por outros autores como Thompson, Lawrence, Lorsch e Perrow. Segundo Burns & Stalker as organizações são antes de mais nada sistemas

¹⁰ A corrente da “dinâmica industrial” proposta por Jay Forrester e continuada por Peter Senge constitui um exemplo do estudo sistemático dos fenômenos de ressonância e propagação de erros ao longo da cadeia de produção. Ver (Senge, 1990).

de interpretação dos sinais do ambiente¹¹: A análise efetuada por estes autores se baseia inicialmente no estudo dos processos de fabricação de rayon em uma usina inglesa. Após uma descrição detalhada dos processos de fabricação ali empregados, os autores evidenciam os métodos rígidos e a divisão de trabalho extremamente estruturada que caracterizam o *modus operandi* daquela fábrica. Em seguida a análise de uma segunda organização no setor eletro-eletrônico, uma empresa especializada no desenvolvimento de novos modelos de TV à cores, lidando com a mais avançada tecnologia disponível naquela época. A análise dos métodos administrativos desta segunda empresa revela um quadro diferente daquele evidenciado na fábrica da rayon: Os procedimentos, os padrões de divisão do trabalho e a hierarquia são muito mais fluidas do que no primeiro caso.

Burns e Stalker definem então dois sistemas de gestão, o modelo mecânico e um “sistema alternativo”¹², que são definidos como tipos ideais no sentido weberiano, isto é, construções teóricas que representam polos opostos que orientam a formação dos sistemas reais de administração. É importante notar que Burns e Stalker ressaltam que nenhum sistema prático de gestão adere integralmente ao modelo orgânico ou ao modelo mecânico. Os sistemas reais de administração contém necessariamente elementos dos dois sistemas em combinações *ad hoc*, adaptadas às suas condições locais.

¹¹ Segundo Burns e Stalker:

"Different as are the physical actions, manual skills or dexterity, intelligence, scientific knowledge, business experience, social finesse and so forth which are employed in these activities they have also a formal resemblance: each is performed in response to information received; each involves altering, rearranging or recomposing information or things; each ends with the transmission of the altered information or thing to somebody else. The 'information received' may be anything from the visible presence of bits of materials at the site of an operative's bench, or within reach on a moving belt, to the contents of a day's conference with ministry officials about guidance techniques or a managing director's remark to the effect that 'we ought to start thinking seriously about color television'. 'Acting on this information' means the application to it of technical or manual skill, or knowledge, or understanding, in conformity with the expectations of other members of the organization". (Burns et Stalker, 1961) Página 78.

¹² Aspas colocadas pelos autores no texto original.

Tabela 1**Sistemas Mecânicos e Orgânicos segundo Burns e Stalker – 1960**

Sistema mecânico	Sistema orgânico
Adaptado a condições ambientais estáveis, onde as organizações competem em termos de eficiência.	Adaptado a ambientes instáveis, caracterizados por fluxos de novos problemas e de exigências imprevistas, onde as organizações competem em termos de eficácia e inovação dinâmica.
Diferenciação precisa das tarefas organizacionais	Natureza contributiva (coletiva) do conhecimento necessário para o trabalho
Procura do aperfeiçoamento técnico	Natureza “realista” das tarefas individuais
Hierarquia com papel de supervisão	Ajustamento e redefinição contínua de tarefas individuais via interação social
Definição precisa dos direitos, deveres e métodos de cada posto de trabalho	Definição da responsabilidade como um campo restrito de direitos e deveres.
Tradução destes direitos, deveres e métodos em termos de responsabilidades hierárquicas	Valorização do empenho pessoal ultrapassando as definições técnicas.
Estrutura hierarquizada de controle, autoridade e comunicação	Estrutura de controle, autoridade e comunicação em rede.
Reforço da hierarquia pela apropriação exclusiva das informações externas pelos níveis superiores	Dispersão do conhecimento e do acesso à informação
Tendência à interação vertical	Comunicações laterais.
Tendência ao seguimento de instruções explícitas	Ênfase em conselhos e difusão de informação do que por ordens e instruções
Lealdade e obediência como condições de integração à organização.	Competência e engajamento mais valorizados que lealdade e obediência.
Maior valor atribuído ao conhecimento prático e local (especializado).	Maior valor atribuído à competência genérica e multifuncional.
Foco na eficiência operacional	Foco na resolução de problemas

A contribuição pioneira de Burns & Stalker definiu as principais características estruturais da teoria da contingência, ressaltando que as organizações são sistemas adaptativos que refletem as condições do seu ambiente operacional. Segundo esta teoria, diferentes condições ambientais levam à constituição de diferentes modelos organizacionais por colocarem diferentes problemas a serem resolvidos pelas organizações. Utilizando a terminologia proposta por Drucker, ambientes instáveis geram problemas de eficácia e ambientes estáveis geram predominantemente problemas de eficiência organizacional.

Posteriormente, em 1967, três contribuições independentes deram um novo impulso à idéia que as organizações se definem através de processos de adaptação às condições ambientais. Estes três trabalhos (Lawrence, 1967; Thompson, 1967, Perrow, 1967) fornecem três visões diferentes e complementares das relações entre organização e meio ambiente. Em seguida analisamos estas três contribuições.

A versão da teoria da contingência proposta em 1967 por Lawrence e Lorsch, professores da Harvard Business School, difere estruturalmente da visão pioneira de Burns e Stalker, embora confirme a principal contribuição destes últimos, a noção de adaptação (“fit”) entre a organização e seu ambiente transacional. Lawrence e Lorsch se fundam explicitamente na teoria dos sistemas originária das propostas de (von Bertalanffy, 1977) e da construção teórica de (Katz, 1970), considerando as organizações como sistemas abertos, engajados em trocas de energia e informação com o seu meio ambiente. As principais noções enfatizadas por estes autores são:

- A organização e seu ambiente estão em estado de dependência mútua, interagindo continuamente.
- As organizações devem se adaptar às restrições impostas pelos seus ambientes.
- As organizações são compostas de sub-sistemas interdependentes, cujas interações no seio da organização devem ser coordenadas. Os quatro

subsistemas mais importantes identificados são: O sub-sistema estratégico, o sub-sistema operacional, o sub-sistema humano e o sub-sistema administrativo.

Segundo Lawrence e Lorsch, os quatro sub-sistemas fundamentais podem seguir duas orientações distintas: uma orientação mecânica ou uma orientação orgânica, seguindo ainda a terminologia utilizada por Burns e Stalker.

- O sub-sistema estratégico, responsável pela formulação dos objetivos gerais da organização e das políticas a serem seguidas para alcançá-los, pode se centrar na definição de sistemas formais de planejamento e controle (orientação mecânica), ou no desenvolvimento de sistemas flexíveis e contextuais de aprendizagem coletiva (orientação orgânica).
- O sub-sistema operacional, composto do conjunto de rotinas e procedimentos operacionais da organização, pode se dirigir para a elaboração de sistemas estritos de regras formais e definir cargos com autonomia reduzida (orientação mecânica), ou ainda se dirigir para a elaboração de sistemas mais flexíveis e definir cargos com ampla autonomia (orientação orgânica).
- O sub-sistema humano, composto dos sistemas de gestão de recursos humanos e os mecanismos de motivação empregados pela organização. Este sistema pode se basear no conceito clássico de “homo economicus” (orientação mecânica), ou valorizar a os fatores psico-sociais de motivação (orientação orgânica).
- Finalmente, o sub-sistema administrativo pode focalizar um estilo de gestão autoritário (orientação mecânica), ou um estilo de gestão participativo (orientação orgânica).

Estes quatro sub-sistemas se inserem em um quadro conceitual mais amplo no qual as organizações são vistas como sistemas sociais de organização do trabalho que se baseiam em modos distintos de diferenciação e integração de tarefas individuais.

Segundo estes autores a função primordial das organizações é estruturar e organizar a divisão do trabalho coletivo, atribuindo tarefas individuais, garantindo em seguida a coordenação das atividades individuais para a obtenção de um esforço coletivo coerente (Lorsch e Lawrence, 1965). O modelo de diferenciação-integração corresponde assim a um processo de análise e síntese do trabalho coletivo na organização. Segundo este modelo as organizações de melhor performance são aquelas capazes de estabelecer um equilíbrio dinâmico entre diferenciação e integração, adaptando este equilíbrio às condições ambientais. A conclusão lógica deste modelo é a noção de alinhamento estratégico (“strategic fit”) entre o modelo de gestão adotado pela organização e as características do ambiente. Segundo este princípio ambientes estáveis e previsíveis demandam o modelo mecânico, ao passo que ambientes instáveis e turbulentos demandam a adoção do modelo orgânico de gestão, como já haviam colocado Burns e Stalker. Segundo a proposição de Lawrence e Lorsch o alinhamento estratégico contribui para a performance das organizações porque o modelo mecânico é incapaz de se adaptar às mudanças frequentes dos ambientes instáveis e o modelo orgânico representa uma complexidade custosa e desnecessária em condições estáveis. A principal diferença entre a pesquisa de Burns e Stalker e a contribuição de Lawrence e Lorsch é o caráter normativo desta segunda. Enquanto Burns e Stalker se limitaram a uma descrição detalhada dos dois modelos de gestão e suas ligações com o ambiente, Lawrence e Lorsch adotaram uma perspectiva mais normativa, mostrando que a performance financeira das organizações que se alinharam às condições ambientais era significativamente maior que a performance das organizações que não obedeciam este critério.

Da mesma forma que Lawrence e Lorsch, James Thompson constrói uma teoria contingencial fundada na noção de sistemas abertos, focalizando as relações da organização com o seu ambiente. [Thompson, 1967 #18]

"Approached as a natural system, the complex organization is a set of interdependent parts which together make up a whole because each contributes

something and receives something from the whole, which in turn is interdependent with some larger environment. Survival of the system is taken to be the goal and the parts and their relationships presumably are determined through evolutionary process." (Thompson, 1967) page 6.

No entanto o argumento teórico desenvolvido por Thompson difere fundamentalmente das teorias de Burns e Stalker e de Lawrence e Lorsch. Em suas formulações teóricas Thompson sugere que as organizações possuem um núcleo técnico (processos operacionais e tecnológicos) e fluxos de entrada (matérias primas, capital, recursos humanos, etc.) e de saída (bens e serviços). Segundo Thompson as organizações tentam isolar o seu núcleo técnico das perturbações induzidas pelas variações ambientais. Para atingir este objetivo as organizações utilizam mecanismos de estabilização que visam antecipar as variações dos fluxos de entrada e saída afim de reduzir seus efeitos. A teoria de Thompson se organiza em torno de uma série de hipóteses sobre o comportamento das organizações submetidas a normas de racionalidade (*"under norms of rationality"*). Estas hipóteses são as seguintes:

- Organizações submetidas a normas de racionalidade tentam controlar a variação de seu ambiente transacional (*"task environment"*) e planejar ações alternativas caso estas variações sejam inevitáveis. Organizações submetidas a normas de racionalidade tentam evitar a dependência de um só recurso, diversificando os recursos necessários e encontrando recursos substitutivos.
- Organizações submetidas a normas de racionalidade definem suas fronteiras de forma a minimizar as incertezas do ambiente. Organizações submetidas a normas de racionalidade tentam reduzir riscos e controlar os fluxos de recursos externos.
- Organizações submetidas a normas de racionalidade tentam definir suas estruturas organizacionais de forma a reduzir seus custos de coordenação.

Organizações submetidas a normas de racionalidade tentam agrupar numa mesma unidade as atividades mutuamente dependentes.

- As unidades organizacionais que se encontram em ambientes estáveis utilizam procedimentos, regras e normas formais para a eles se adaptar.
- Organizações submetidas a normas de racionalidade, quando capazes de prever as variações do ambiente, desenvolvem procedimentos, regras e normas formais para se adaptar às mudanças previstas.
- Organizações submetidas a normas de racionalidade, quando incapazes de prever as variações do ambiente, desenvolvem estruturas “ad-hoc”, capazes de se adaptar às variações ambientais e minimizar os custos das mudanças organizacionais. Estas estruturas são freqüentemente compostas de unidades descentralizadas dotadas de uma ampla autonomia.
- Organizações submetidas a normas de racionalidade devem modificar suas estruturas para se adaptar às variações do seu ambiente.
- Organizações submetidas a normas de racionalidade devem ser avaliadas segundo duas dimensões principais: a) ligação entre a estratégia da organização e os resultados obtidos, e b) valor social dos objetivos atingidos.
- Organizações submetidas a normas de racionalidade devem ser avaliadas segundo testes específicos, levando em conta a eficiência, os instrumentos utilizados e o impacto social dos resultados obtidos.
- Finalmente, Thompson sugere que organizações nas quais a incerteza e as decisões qualitativas (*judgemental decisions*) são predominantes o poder da coalizão dominante (Cyert March, 1959) é mais elevado ao passo que nas organizações nas quais a previsibilidade e as decisões estruturadas

(*computational decisions*) são predominantes o poder da coalizão dominante é mais diluído.

Em suma, a teoria de Thompson se fundamenta em três postulados fundamentais:

Não existe uma maneira ótima de estruturar organizações complexas. Cada tipo de ambiente impõe restrições (“constraints”) diferentes que condicionam organizações de formatos distintos.

As organizações tentam diminuir a amplitude e o impacto das variações dos recursos dos quais dependem. Caso estas variações possam ser isoladas, as organizações submetidas a normas de racionalidade estabelecem procedimentos e normas para aumentar a eficiência de suas rotinas operacionais.

Para se adaptar às restrições ambientais as organizações devem modificar suas estruturas formais, assim como seu estilo de gestão, seus processos de decisão e seu equilíbrio de poder.

Segundo estes três postulados as organizações são comparadas a um organismo vivo, um sistema dotado de um conjunto de filtros destinados a converter a variabilidade ambiental em simplicidade operacional (estabilidade, previsibilidade).

Charles Perrow realizou importantes estudos sobre a influência da tecnologia sobre as estruturas organizacionais, dentro do quadro da teoria da contingência.

No seu artigo de 1967 Perrow define a tecnologia como a característica mais importante das organizações (Perrow, 1967):

"First, technology, or the work done in organizations, is considered the defining characteristic of organizations. That is, organizations are seen primarily as systems for getting work done, for applying techniques to the problem of altering raw

materials - whether the materials be people, symbols or things. This is in contrast to other perspectives which see organizations as, for example, cooperative systems , institutions, or decision making systems. (...) Second , this perspective treats technology as an independent variable, and structure - the arrangements among people for getting work done- as a dependent variable.”(Pg. 194)

Nesta obra Perrow considera as organizações como arranjos de recursos que visam transformar matérias primas em produtos. Neste contexto as matérias primas podem ser objetos inanimados, seres vivos, ou informação. A estrutura da organização será assim definida pelos padrões ("patterns") de interação entre as pessoas visando a transformação das matérias primas. O autor define em seguida duas características essenciais destes processos de transformação:

- Variação: o número de casos excepcionais a serem tratados pela organização, representado pela diversidade das matérias primas e produtos.
- Pesquisa: A natureza do processo de criação de soluções nas situações de exceção. A primeira forma de pesquisa de soluções é a análise lógica estruturada, a segunda forma, utilizada no caso de problemas não-estruturados é fundada sobre a intuição e processos seqüenciais de tentativa e erro.

Estas duas características combinadas formam quatro tipos de tecnologia organizacional que são a seguir analisadas em detalhe.

As quatro tecnologias organizacionais assim definidas são:

A tecnologia artesanal, (“craft”), caracterizado por problemas não-analisáveis, tratados através de conhecimentos tácitos, nos quais as exceções aos procedimentos normais são raras e controláveis.

A tecnologia de rotina (linhas de montagem, fluxos burocráticos), caracterizado por problemas analisáveis, tratados através de normas e procedimentos, nos quais as exceções aos procedimentos normais são também raras e controláveis.

A tecnologia de engenharia (ex: mecânica pesada), caracterizado por problemas analisáveis, tratados normalmente através de normas e procedimentos, mas nos quais as exceções aos procedimentos normais são freqüentes e exigem a revisão constante dos procedimentos.

A tecnologia da não-rotina (ex: setor aeroespacial), caracterizado por problemas não-analisáveis, tratados através de conhecimentos tácitos e explícitos, nos quais as exceções aos procedimentos normais são muito freqüentes, de forma que cada problema tem que ser abordado em uma perspectiva “ad-hoc”.

Tendo em vista estas classificações, Perrow define quatro tipos de organização, que tem suas características estruturais (“task structures”), sociais (“social structures”) e seus objetivos organizacionais determinados pelos tipos de tecnologia utilizadas. Este modelo é descrito no quadro a seguir:

Tabela 2**Tecnologia, Estruturas Organizacionais e Estruturas Sociais**

Tecnologias	Artesanato	Rotinas	Engenharia	Não-rotina
Estruturas organizacionais	Descentralizada	Formal, Centralizada	Flexível, centralizada	Flexível, policêntrica
Estruturas sociais	Identidade social comunitária Foco nos laços sociais	Identidade instrumental Foco em remuneração e segurança	Identificação com o trabalho ou atividade Foco no valor intrínseco do trabalho	Identificação com objetivos ou competências distintas Foco na formação de competências e aprendizado
Objetivos organizacionais	Prioridade à estabilidade, riscos reduzidos, foco de atenção na qualidade, prioridade mediana aos lucros, inovação restrita, atitude conservadora	Prioridade à estabilidade, riscos reduzidos, foco de atenção na quantidade, elevada prioridade aos lucros, inovação restrita, atitude conservadora	Prioridade ao crescimento, riscos moderados, foco de atenção na confiabilidade, prioridade mediana aos lucros, inovação moderada, atitude liberal	Alta prioridade ao crescimento, riscos elevados, foco de atenção na qualidade, prioridade baixa aos lucros, inovação elevada, atitude liberal

Neste artigo Perrow introduz uma forma particular de determinismo, o determinismo tecnológico, no qual as principais variáveis organizacionais são definidas em função da tecnologia adotada. No entanto é preciso ressaltar que o conceito de tecnologia utilizado por Perrow é suficientemente largo para incluir os procedimentos internos de tratamento de informação e os diversos fluxos de entrada e saída que caracterizam a organização como um sistema aberto (von Bertalanffy 1977).

Seguindo uma lógica de alinhamento estratégico (“strategic fit”) similar àquela utilizada por Thompson e Lawrence e Lorsch, Perrow afirma que a complexidade ambiental (os problemas que a organização enfrenta) define a forma que a organização deve assumir para sobreviver. Segundo Perrow:

...[the argument] says that structure and goals must adjust to technology or the organization will be subject to strong strains. (Perrow, 1967) page 277.

Esta revisão das origens da teoria da contingência mostra que entre 1956 e 1967 uma série de trabalhos fundamentais construíram uma sofisticada teoria administrativa condicionando as características das organizações às condições do seu ambiente imediato. Estas teorias se basearam sobre conceitos diversos tais como sistemas de interpretação (Burns e Stalker) texturas causais (Emery e Trist), alinhamento estratégico (Lawrence e Lorsch), estabilização de variações (Thompson) e determinismo tecnológico (Perrow). Todas estas teorias focalizaram a heterogeneidade dos ambientes nos quais as organizações estão inseridas e destacaram a necessidade de um acordo, de uma harmonização entre as características estruturais e sociais das organizações e os fatores que compõe o seu ambiente. Esta proposição, que condensa a mensagem da teoria da contingência, significa o abandono de um modelo único de administração, que seria adequado a todas as condições e todas as situações organizacionais. Neste sentido a maior contribuição da teoria da contingência foi a demonstração da irreabilidade do objetivo de descobrir a maneira correta (“the one best way”) de estruturar uma organização.

Uma análise exaustiva de todos os autores que a partir de 1967 contribuíram para aperfeiçoar os argumentos da teoria da contingência foge ao escopo deste trabalho. O que gostaríamos de ressaltar é a contribuição original da teoria da contingência que pode ser resumida em 2 pontos essenciais.

Não existe uma única maneira correta de estruturar uma organização. Os formatos organizacionais, incluindo estruturas, sistemas, padrões de comportamento, culturas,

etc. são produtos de contingências (variações) na interação da organização com o seu ambiente. Assim sendo, conforme as características deste meio ambiente, as organizações assumirão características diferentes.

A tecnologia central da organização desempenha um fator determinante na forma que esta deve adotar, condicionando os tipos de problemas que a organização deverá tratar.

V. A PROBLEMÁTICA PÓS-BUROCRÁTICA E OS MITOS DA INTERNET

Como vimos anteriormente, segundo a lógica da análise weberiana o modelo organizacional burocrático, fundado na expressão da autoridade racional-legal, se apresenta como a forma última de racionalização da atividade social, em um contexto no qual a sociedade vai ficando cada vez mais burocratizada, as organizações, públicas e privadas aderem a um modelo racional burocrático. Por outro lado, a idéia de burocracia passou a ser associada, na linguagem corrente, à noção de ineficácia, lentidão, irracionalidade e desperdício (o oposto do significado original dado por Weber).

Neste contexto, quando se fala hoje em novos formatos organizacionais percebemos claramente um distanciamento discursivo em relação ao modelo burocrático, e o engajamento de uma discussão ativa quanto à superação definitiva da burocracia como forma organizacional dominante. Neste contexto a emergência de novos padrões organizacionais pode ser analisada a partir de três hipóteses fundamentais.

A saber:

- A hipótese **neo-burocrática** – Defende a tese segundo a qual o modelo burocrático sofre evoluções e ajustes graduais, adaptando-se a novas tecnologias

sem porém perder sua essência em termos de autoridade e princípios organizadores.

- A hipótese **pós-burocrática** (Heckscher, 1993) – Defende a tese segundo a qual o modelo burocrático tende a ser substituído por um modelo pós-burocrático fundado não sobre a autoridade racional legal, mas sobre a autoridade consensual conferida pelo conhecimento técnico. Organizações pós-burocráticas seriam assim formas emergentes de organização flexível fundadas na idéia de “*community of purpose*”. (Barnard, 1938)
- A hipótese **anti-burocrática** – Uma terceira hipótese sobre a ruptura com o modelo burocrático será explorada neste projeto. Trata-se da hipótese anti-burocrática que defende uma ruptura completa com o modelo burocrático, criando organizações que se opõe ao modelo burocrático construindo uma imagem inversa (especular) deste, negando cada um dos elementos constitutivos da burocracia.

O foco de investigação neste trabalho a partir de agora, será colocado na hipótese anti-burocrática como expressão de um inconformismo controlado “*bounded incorformity*”, e como forma predileta das empresas de internet. Supomos desta forma, como hipótese de trabalho, que as empresas de internet assumem um modelo organizacional de negação sistemática dos elementos constitutivos de tipo ideal burocrático, especialmente por se engajarem em uma disputa por legitimidade junto a atores econômicos que controlam recursos importantes para a sua sobrevivência a curto prazo.

A sociedade na qual vivemos atualmente colocou (e de certa forma ainda coloca) uma grande ênfase na Internet como evento estruturante da sociedade moderna, como um universo de possibilidades, como a via privilegiada para a criação do futuro. Encontramos desta forma uma multiplicidade de discursos de modernização social e econômica centrados na Internet, discurso este que acompanha e reforça a

atenção dada pelos meios de comunicação a estas empresas. O que vemos aqui não é a procura racional de um modelo organizacional sustentável e adaptado a condições de incerteza mas a expressão um sonho, de uma organização idílica onde tudo se dá ao contrário da imagem da burocracia weberiana, tomada como uma fonte de ineficácia e de rigor estrutural¹³.

Deste ponto de vista o universo simbólico da internet parece estruturado por dois grandes grupos de mitos precursores:

¹³ A própria história da criação da internet tem sua própria mística de saga heróica que pode ser encontrada no site do CERN (www.cern.ch) Segundo a versão mais comumente aceita a internet foi criada a partir de investimentos militares feitos pelo departamento de defesa dos Estados Unidos da América na década de 60, em plena guerra fria. O objetivo central do projeto que criou a internet era criar um sistema de comunicação resiliente. Resiliência em sentido estrito é uma propriedade física de materiais elásticos, pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é restituída quando cessa a tensão causadora de uma deformação elástica - como uma mola que volta ao seu comprimento inicial quando cessa a pressão exercida sobre ela. Por analogia o termo passou a ser usado em psicologia para denotar a capacidade de recuperação de uma pessoa depois de uma perda ou choque emocional. Uma rede resiliente seria uma rede capaz de suportar um pesado ataque nuclear inimigo sem com isso perder toda a sua capacidade operacional.

A idéia utilizada para aumentar a resiliência do sistema de comunicação militar americano foi criar uma rede sem centro, o que foi feito através do financiamento da ligação eletrônica permitindo o fluxo de dados entre laboratórios de pesquisas das principais universidades americanas. Esta rede de comunicação existiu durante décadas na comunidade científica sem na verdade despertar grande interesse comercial. Somente no início na década de 90 este quadro começa a se alterar.

No final de 1990, Tim Berners-Lee, um cientista do CERN (Centre Européen de Recherces Nucléaires) em Genebra na Suíça, desenvolveu o protocolo que constitui a base do que hoje chamamos World Wide Web, ou simplesmente a Web. A Web foi concebida e desenvolvida como um meio de colaboração e de partilha de informações entre cientistas trabalhando com física de alta energia em laboratórios espalhados pelo mundo. Estes laboratórios foram então conectados através da Web permitindo a comunicação instantânea de resultados de experiências. Tim Berners-Lee e Robert Cailliau escreveram o primeiro programa de leitura WWW (browser) e o primeiro servidor, definindo os conceitos de URL, http e HTML.

Dois anos após o início do desenvolvimento da estrutura do pelos cientistas do CERN, um outro grupo de programadores no Centro Nacional para Aplicações em Supercomputadores (NCSA), sediado em Chicago (EUA), iniciou um projeto de desenvolvimento de uma interface gráfica para a utilização dos recursos da Web. O desenvolvimento desta interface, que foi feito em grande parte por um jovem de 21 anos, Marc Andreessen, foi um dos eventos marcantes da mitologia da internet. Antes do desenvolvimento da interface gráfica conhecida como Mosaic toda comunicação na Web se fazia ou por e-mail ou por transferência de arquivos FTP (File Transfer Protocol). Com a Introdução do Mosaic foi possível a apresentação de textos, imagens e gráficos diretamente na tela do computador com uma disposição semelhante à de um documento escrito. Devido a esta nova interface o que era inicialmente um instrumento de comunicação de físicos nucleares se transformou em um meio de comunicação acessível, utilizado no mundo todo. Um dos primeiros mitos da internet ganhava vida.

1. *a mitologia da conquista do oeste americano (“a corrida do ouro”) – fundada na concepção de um território repleto de riquezas à disposição do primeiro que chegar e dele se apropriar explorando-o de uma maneira produtiva,*
2. *a queda do império romano – mitologia fundada na idéia que pequenas empresas (infundidas com a ambição e a vitalidade dos bárbaros) podem vir a derrotar os grandes impérios dada a “esclerose” que estes apresentam em função do seu tamanho e de sua inflexibilidade burocrática.*

Estes mitos “arquetípicos” se reforçam com uma série de eventos estruturantes que criam uma imagem do que deve ser uma empresa de sucesso no universo dinâmico da internet: Entre os mais importantes destes eventos estruturantes encontramos:

A mítica história da fundação da Microsoft e da forma que Bill Gates contribuiu para a derrota da IBM no mercado de PC’s. Exemplo que mostra como pequenas empresas podem vir a crescer e muito rapidamente se transformar em empresas dominantes.

A criação do mega-portal **Yahoo!** por dois estudantes da Stanford University, que sem algum capital e somente com uma idéia poderosa (fazer um guia indexado de páginas da internet) se tornou em poucos anos uma multinacional com uma capitalização em bolsa da ordem de dezenas de bilhões de dólares, apesar de nunca ter apresentado qualquer lucro em suas operações.

Uma newsletter de 1995 (http://www.canis.uiuc.edu/news/science_9_95.html): descrevia a proposta dos primeiros motores de busca na Internet da seguinte forma:

“ Two years ago, the riches of cyberspace started to pale on David Fib and Jerry Yang, electrical engineering students at Stanford University. To be sure, says Filo they were finding "plenty of cool sites and stuff" on the World Wide Web, the web of linked Internet sites that invites users to wander from one to the next with the click

of a mouse. But when-ever they went looking for a specific topic, they soon got lost. "So we started this thing," Filo says, "that allowed us to quickly categorize sites as we came across them, and we put it out on the [World Wide Web]."

The result was called, for lack of a better name, "David and Jerry's Guide to the Web." As the service grew, however, Filo and Wang opted for an acronym. Filo says they considered "yet another something," and so they looked up words starting with "ya" and found Yahoo, which seemed to fit. "So we ended up calling it 'Yet Another Hierarchical Official Oracle.'" "Yahoo today indexes 60,000 Web sites that Filo and Yang consider noteworthy, sorted into 10,000 categories. That's just a fraction of the Web's tens of millions of documents and resources. Even so, Yahoo is considered one of the more complete guides to the Web.

And that sets the scale of the next challenge confronting the architects of the Internet: indexing its entire contents, so that a user seeking a specific piece of information-from box scores in yesterday's Beijing Times to the first treatise on rural electrical lighting-can quickly hunt it down. As Robert Wilensky, head of a digital library project at the University of California, Berkeley, puts it, the goal is to "invert the Internet," opening the way for users to "browse by content, navigate through concept space, rather than having to find things based on where someone put them up on their home page."

By that standard Yahoo and its closest competitor, an indexing system called Lycos, developed at Carnegie Mellon University, are just the beginning. Already on the horizon are systems for gathering tens of thousands of documents a day and indexing them with the aid of programs that can classify their contents precisely. Other approaches would rely on specific user communities to compile their own indexes, which could then be linked to form a global guide to the Web.

In trying to devise such indexes, Internet architects are coping with one consequence of their own success. The point-and-click ease of access brought by

Web browsers like Mosaic has sparked a boom in usage and in the volume of available material-and made tracking down anything specific far more difficult. "The amazing thing about the Web," says Bruce Schatz, a research scientist at the National Center for Supercomputing Applications, where Mosaic was developed, "is why it's so popular if it doesn't do anything useful. All it does is let you surf. It certainly doesn't let you solve problems, and it doesn't search out information for you."

História similar se encontra no caso da livraria online **Amazon.com** que, sendo um dos pioneiros do comércio eletrônico, atraiu grandes quantidades de investimentos garantindo um crescimento bastante acelerado ainda que sem qualquer horizonte de rentabilidade sustentável a médio prazo. A epopéia da criação da Amazon.com é descrita então em termos ainda mais significativos (http://robwalker.net/html_docs/amazon.html), comparando a pioneira dos livros na Internet ao artista Andy Warhol, um iconoclasta completo.:

"It's a shame Andy Warhol isn't around to do Jeff Bezos's portrait. One can easily imagine his friendly, vacant grin and bright, harmless eyes done up in Warhol's candy colors: Like many of the artist's celebrity subjects, Bezos is a true icon, not only of his company, but of the internet economy in general. And this, apparently, is no accident. Toward the end of Amazon.com: Get Big Fast, Robert Spector quotes early Amazon investor Nicholas Hanauer: "From the day he opened the doors, Jeff knew what they had to become: the poster child for Internet commerce." So he promoted a story of himself and his company that was just so — a road trip west, a business plan written on a laptop, a desk made of an old door, three guys in a garage — and bolstered his image with stunts like personally delivering the company's one millionth order (to someone in Japan) or making (televised) deliveries for Homegrocer.com after Amazon invested in that company. (...) How did he do it? Getting big fast is actually only part of the story, and the easier part at that. What's remarkable about Bezos is that he is actually a bit of a Warholian figure himself. In the same way that Warhol's apparently simple ideas radically

redefined what could qualify as fine art, Amazon.com has gradually redefined what can qualify as a business success; in the absence of earnings, seeming successful is what matters. Get within the Bezos aura and you, too, can be a Superstar (think of Henry Blodget). Like Warhol's creations, Bezos's company seems to have the same power to infuriate skeptics: Amazon has never earned a penny, and what's so special about a soup can? And as with Warhol, Bezos's most enduring creation may well be his own guileless public persona.

Estes eventos estruturantes originais – entre os quais encontramos Microsoft, Yahoo!, Amazon.com mas também Apple, Intel, Cisco, E-Bay, Excite!, etc. – ilustram uma cultura na qual valores de juventude, “*Bounded Inconformity*” e a adesão ao modelo anti-burocrático se colocam como fatores determinantes do prestígio institucional das firmas.

Em resumo os pioneiros da internet e assim com da indústria de microcomputadores cultivaram uma imagem pública fundada no modelo do “**Jovem Gênio**”, que com sua informalidade, irreverência e desconsideração pelas formas tradicionais de ação age como um modernizador social, quebrando o domínio das grandes burocracias e estabelecendo organizações pequenas, ágeis e flexíveis que se impõem como modelos ideais das organizações do futuro. Estas idéias foram em seguida extensivamente divulgadas pela mídia sob o rótulo de “*a nova economia*”, freqüentemente afirmando que o conceito de lucratividade era ultrapassado e que a internet iria redefinir *per se* as regras do jogo econômico.

Cabe ainda um comentário sobre a noção de “*bounded inconformity*” que encontramos em seu estado puro na história de outro dos pioneiros da microinformática, o fundador da firma de Software Symantec, Peter Norton. Antes de dedicar-se à programação Norton explorou vários aspectos da contra-cultura californiana dos anos 70. Passou vários anos em um monastério budista na Califórnia, antes de resolver se dedicar à computação. Em 1981 Peter Norton funda a Symantec, na época uma pequena firma de software especializada em programas

de recuperação de erros. Norton cria então programas que se tornaram clássicos da indústria de microinformática como o Norton Utilities e o Norton Antivirus, além de escrever diversos livros sobre programação de computadores. Mas de finalmente o inconformismo de Norton prevalece, o que o leva em 1990 a vender sua participação na Symantec por US\$ 300 milhões, passando então a se dedicar à sua vida pessoal, a causas filantrópicas e à criação de uma fundação educacional. Este tipo de atitude, de relativa contestação do sistema capitalista, dos valores de obediência e de trabalho nos cânones da ética protestante pode ser vista em diversos outros eventos fundadores da revolução da microinformática nos anos 80 e 90. No entanto não se trata de uma contestação radical do sistema, e sim de uma atitude de confirmação dos valores do sistema capitalista, que absorve estes novos valores e os transforma nos ideais de uma juventude inovadora, que pode, assim como fez Peter Norton, ter tudo na vida, ser Budista e ganhar US\$300 milhões, parar de trabalhar aos 40 anos e gozar uma vida de milionário, tendo sido um contestador.

Até meados do ano de 2000 a supervalorização das bolsas de valores, que se seguiu gera a injeção de grandes volumes de capital de risco (*Venture Capital*) o que inflaciona os valores das ações ligadas à Internet e gera a possibilidade de um instável jogo de opções e mercados futuros. A valorização em bolsa passou então a ser o principal medidor de performance das empresas de internet, refletindo as enormes expectativas depositadas por investidores de diversas origens neste tipo de atividade. A título ilustrativo, no final de 1998 o índice de Tobin¹⁴ médio da indústria americana se situava em torno de 7,0, ao passo que o mesmo índice para a Microsoft se situava em torno de 400 e no caso da Amazon.com ultrapassava o valor de 2000.

Este frenesi se fundamentou em última análise na veiculação maciça do mito do “trem para o futuro”, isto é da idéia que era preciso investir nestas empresas para se

¹⁴ Relação entre a capitalização em bolsa e o total de ativos da firma. Índice criado pelo economista Jan Tobin, que ganhou o prêmio Nobel de economia por suas contribuições sobre o mecanismo de funcionamento dos mercados de capitais.

garantir um lugar na hiper-dinâmica economia do futuro, onde lucros desproporcionalmente elevados seriam auferidos pelos pioneiros que tiveram a coragem de se adiantar e conquistar os melhores territórios neste éden informático.

Os pioneiros da internet seriam assim os típicos empreendedores na ótica da inovação schumpeteriana, aqueles reconfiguradores de recursos que se beneficiam de lucros extraordinários como rendas derivadas do pioneirismo e da inovação (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Enfim, a internet surge desta análise preliminar como um espaço simbólico de reinvenção da sociedade, como uma história arquetípica da modernização emergente, protagonizada por heróis jovens e não-conformistas, livre das restrições de produtividade e eficiência pois os lucros só são esperados num futuro longínquo.

VI. A TEORIA INSTITUCIONAL COMO BASE DE ANÁLISE DO FENÔMENO INTERNET

Uma análise mais detida deste fenômeno pode se basear na teoria institucional (Scott, 1987; Powell e DiMaggio, 1991). Os pressupostos fundamentais da teoria institucional são fundamentados em uma análise sociológica do comportamento humano que reconhece fenômenos de racionalidade limitada e o caráter político da ação social.

Enquanto na teoria social tradicional se baseia em um modelo de ator racional que pauta seu comportamento no cálculo utilitário de conseqüências, a teoria institucional se baseia em um modelo político no qual o comportamento social é baseado na legitimação e conformidade a padrões socialmente impostos pela socialização de indivíduos, da organização ou do mercado (setor institucional). A teoria institucional difere ainda da teoria organizacional tradicional no sentido em que afirma que a ação organizacional pode acontecer independente de

condicionantes objetivos, racionais ou de eficiência pois as organizações submetidas às forças de um setor institucional são levadas a adotar práticas socialmente legítimas, e pela adoção destas práticas aumentam a sua probabilidade de acesso a recursos escassos (capital, licenças, tecnologia, parcerias, etc.) assim aumentando por conseguinte sua probabilidade de sobrevivência através de práticas que os institucionalistas chamam isomórficas. (DiMaggio, 1991)

“Organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful. The ubiquity of certain kinds of structural arrangements can more likely be credited to the universality of mimetic processes than to any concrete evidence that the adopted models enhance efficiency.” (pg. 70)

The concept that best captures the process of homogenization is isomorphism. (...) isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions. At the population level, such an approach suggests that organizational characteristics are modified in the direction of increasing compatibility with environmental characteristics; the number of organizations in a population is a function of environmental carrying capacity; and the diversity of organizational forms is isomorphic to environmental diversity.”(pg 66)

Um dos pontos centrais da teoria institucional é a existência de uma série de mecanismos indutores de isomorfismo, isto é mecanismos sócio-econômicos que levam as organizações a adotarem formas e práticas organizacionais semelhantes. Entidades como associações profissionais, organismos normativos internacionais e mesmo o Estado são atores importantes no processo de criação e moldagem das organizações. Em cada setor institucional se dá o confronto entre vários modelos normativos e várias propostas e, finalmente, alguns são instituídos como sendo os melhores ou os mais eficientes em um dado momento. Estes modelos passam a representar o equilíbrio de forças e de poder no setor em um certo contexto, situação

esta que tende a mudar através da inovação e de novas propostas, em uma evolução dialética. As organizações, a partir de estratégias definidas pelo grupo dirigente, adotam modelos normativos e estruturais através de quatro formas de institucionalização: (a) Coerção, (b) Indução, (c) Apropriação, e (d) Normalização. Estes processos de incorporação dos modelos predominantes pelas organizações estão inseridos em um fenômeno geral chamado Isomorfismo Estrutural, ou seja, a tendência à predominância de certas estruturas e de certas formas organizacionais em um setor institucional, em um dado momento.

Segundo a teoria institucionalista a incerteza é um fator que contribui grandemente para a difusão de modelos institucionalizados. (DiMaggio, 1991)

Uncertainty is also a powerful force that encourages imitation. When organizational technologies are poorly understood, when goals are ambiguous, or when the environment creates symbolic uncertainty, organizations may model themselves on other organizations. The advantages of mimetic behavior in the economy of human action are considerable; when an organization faces a problem with ambiguous causes or unclear solutions, problemistic search may yield a viable solution with little expense. (Pg 69)

Finalmente, entre as proposições teóricas da teoria institucional encontramos a idéia que a estrutura formal das organizações pode ser encarada como uma resposta às demandas de conformidade dos agentes isomórficos (estado, mercados de capitais, etc.) assim refletindo os mitos e crenças prevalecentes neste setor institucional. (Meyer, 1991)

VII. A BASE EMPÍRICA – ISOMORFISMO ENTRE INTERNET START-UPS NO BRASIL

A parte empírica desta pesquisa visa primeiramente traçar o perfil das Internet Startups no Brasil (ISB's), tendo o modelo burocrático weberiano como o modelo teórico a ser testado, baseando-se na proposição (desenvolvida preliminarmente) de que as ISB's tenderiam a adotar sistematicamente um modelo anti-burocrático a partir da refutação sistemática dos elementos constitutivo do tipo ideal weberiano.

Proposições a serem verificadas através de uma pesquisa quantitativa, com uma amostra significativa de ISBs são as seguintes:

P1 – As ISB apresentam um comportamento isomórfico, fundado em um mecanismo de mimetismo organizacional, através do qual modelos institucionalizados são copiados por novas firmas como forma de lidar com a incerteza do meio-ambiente e conseguir recursos de entidades externas.

P2 – ISB apresentam um modelo organizacional típico do modelo anti-burocrático, isto é, uma imagem especular do modelo burocrático como definido por Weber.

A confirmação destas duas proposições caracterizaria um fenômeno de mimetismo anti-burocrático, um fenômeno organizacional no qual a imitação de padrões estabelecidos se caracteriza não pelo seguimento de regras explícitas mas pela rejeição de um modelo dominante julgado ineficiente.

Para a investigação destas duas hipóteses nos basearemos em uma amostra intencional de 83 empresas que atuam na internet no Brasil divididas em dois grupos fundamentais, o que chamamos de “internet pura” e os “prestadores de serviços”. Um grande número de empresas participantes da pesquisa pediu anonimato e seus nomes não são mencionados em nenhum local neste relatório ou em qualquer outro subproduto desta pesquisa.

- **“Internet pura”** – são as empresas cujo foco de atividade exclusivo ou principal se situa na internet: exemplos entre as empresas pesquisadas são: IG, Globo.com, Submarino, Cineclick, valeumacerveja.com.br, Neurônio, Webmotors Flores Online.
- **“Prestadores de Serviços”** – São as empresas cujo foco de atividade principal está intimamente ligado à internet mas que tem ligações fortes com a indústria tradicional. exemplos entre as empresas pesquisadas são: ATT, Oracle, Telefônica, Hiperlógica, São Paulo Hypermídia.

O questionário aplicado neste conjunto de 83 empresas foi dividido em 2 partes:

Parte 1 – Questões sobre adesão ao modelo Burocrático

Parte 2 – Questões sobre os modos e prioridades de formulação de estratégia.

As questões aplicadas encontram-se nas páginas seguintes, com os respectivos guias de interpretação:

1. VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DE ADESÃO DOS PROCESSOS E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS AO MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO

Esta parte se compõe de 16 questões visando avaliar os pressupostos assumidos em cada empresa a respeito da sua adesão ao modelo burocrático weberiano como forma de gestão (segundo a ordem apresentada no questionário).

1. Definição Formal de Objetivos do Cargo

2. Definição Formal de Autoridade do Cargo

3. Previsibilidade
4. Planejamento
5. Diploma como prova de Competência
6. Autoridade dependente do Cargo
7. Autoridade formal antes do diálogo
8. Segredo como valor
9. Salário Fixo como regra de remuneração
10. Promoção ligada a aumento de salário
11. Planos de Aposentadoria
12. Admissão por Concurso Formal
13. Carreira especialista
14. Disciplina
15. ANULAR (questão anulada por falha de redação)
16. Horário Formalmente Controlado

2. VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO

Esta parte se compõe de 21 questões visando avaliar os pressupostos assumidos em cada empresa sobre o processo de tomada de decisão estratégico, categorizando estes pressupostos de acordo com sua base teórica na literatura de estratégia empresarial (segundo a ordem apresentada no questionário).

Pressupostos ligados ao Modelo SWOT e à Avaliação conceitual de Estratégias:

1. Criatividade
2. Avaliação explícita de Competências
3. Avaliação das potencialidades de Mercado
4. Simplicidade conceitual da formulação de estratégia

Pressupostos ligados à formalização um modelo explícito de planejamento estratégico:

5. Formalização do Processo de Formulação de Estratégia
6. Cronograma de Planejamento
7. Orçamento Formalizado
8. Análise Econômica do Setor
9. Poder de Barganha dos Fornecedores
10. Pesquisa de Mercado

11. Poder Clientes

12. Acompanhamento de Novas Tecnologias

13. Análise Concorrência

Pressupostos ligados a um modelo de estratégia centrado no líder/empreendedor:

14. Influência do Fundador

15. Influência do Líder

16. Grau de Empreendedorismo

Pressupostos ligados a um modelo de estratégia focado em inovação

17. Improvisação

18. Busca de Novas Oportunidades

Pressupostos ligados a um modelo de estratégia focado em competitividade por custos:

19. Controle Custos

Pressupostos ligados a um modelo de estratégia focado em adaptação institucional:

20. Utilização de Benchmarking

21. Isomorfismo em relação a organizações de referência

A Estrutura da Empresa e Sua Forma de Gestão

1. Há regras explícitas (escritas) que definem as atribuições de cada cargo, seus objetivos e de suas funções? (Job Descriptions)	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
2. Há regras explícitas (escritas) que definem as o que cada empregado pode ou não pode fazer?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
3. O fluxo das atividades quotidianas é previsível e mudanças são raras?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
4. Existe um planejamento prévio que define quando as decisões devem ser tomadas? A Improvisação é rara?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
5. Os diplomas e certificados são a melhor medida da competência do empregado	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
6. A autoridade do gerente depende de sua competência, não do seu cargo formal.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
7. Diálogo é usado como uma forma de solução de conflitos antes de se usar a autoridade formal.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
8. Segredo é a norma da casa. Os empregados devem saber apenas o que é necessário para cumprir seu trabalho não mais.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
9. Os salários são fixos e não dependem da performance da empresa.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
10. Toda promoção (ou aumento de responsabilidade) é acompanhada por um aumento de salário?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
11. Há planos de aposentadoria na sua empresa (previdência complementar)?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
12. A seleção de empregados se faz de forma aberta, por um concurso formal, através de testes-padrão, onde todos candidatos tem oportunidades iguais?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
13. Os empregados da empresa fazem carreira em uma única especialidade?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
14. Os empregados da sua empresa estão submetidos a uma disciplina rígida.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
15. Não há liberdade na forma das pessoas se vestirem. Se alguém se veste de forma diferente isto é reprimido.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
16. Há relógio de ponto ou outra forma rígida de controle de tempo de trabalho?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente

A Estratégia da Empresa

Responda se as afirmações abaixo descrevem bem a empresa:

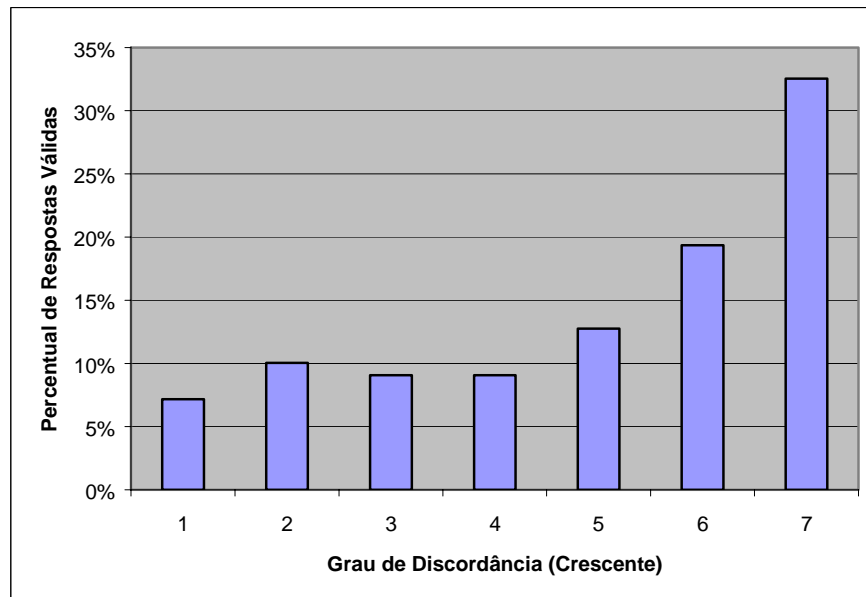
1. Criatividade é mais importante que eficiência	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
2. A empresa avaliou cuidadosamente as forças e fraquezas internas (suas competências)	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
3. A Empresa avaliou cuidadosamente o mercado, as oportunidades e ameaças que apresenta (em termos conceituais, não necessariamente numéricos)	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
4. A estratégia da empresa é mantida simples e informal, focando o conceito do negócio.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
5. Existe um plano estratégico escrito, formal e detalhado (numérico).	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
6. Existe um processo de planejamento estratégico formal dividido em etapas distintas, seguindo um cronograma fixo?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
7. O orçamento da empresa está integrado ao planejamento estratégico. O orçamento é seguido à risca.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
8. Foi feita uma análise econômica ou econométrica do setor ?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
9. Os fornecedores podem aumentar seus preços quando querem, às vezes colocando a empresa em dificuldades.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
10. A empresa analisa seus clientes, pesquisando suas características básicas e suas preferências.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
11. Os clientes são muito exigentes tem poder sobre a empresa.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
12. Existe um acompanhamento sistemático de novas tecnologias e de produtos substitutos que possam vir a influenciar a posição da empresa.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
13. Existe uma análise aprofundada de outras empresas que possam vir a ser competidores em potencial	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
14. A estratégia atual é fortemente influenciada pelos valores/idéias dos fundadores da empresa	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
15. O líder da empresa é carismático e inspira a ação das pessoas	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
16. A empresa busca ativamente novas oportunidades de negócio	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
17. A estratégia da empresa é baseada em improvisação e flexibilidade?	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
18. A empresa não tem sistemas de controle de custos bastante rígidos – há um certo grau de desperdício	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
19. Iniciativas e atitudes empreendedoras são incentivadas e recompensadas, sendo um fator importante na carreira do gerente.	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente

20. Sua empresa utiliza freqüentemente o “benchmarking” e outras técnicas de comparação com a concorrência	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente
21. Os produtos, os métodos e os sistemas administrativos de sua empresa são similares aos das empresas concorrentes	Concordo inteiramente	Neutro Não Sei	⑥	⑦ Discordo inteiramente

VIII. ANÁLISE DE DADOS – A REJEIÇÃO AO MODELO BUROCRÁTICO

A análise preliminar dos dados obtidos das 83 respostas ao questionário nos leva a conclusões bastante interessantes quanto ao objetivo fundamental desta pesquisa e sugere ainda vias de aprofundamento a serem seguidas em trabalhos posteriores.

Primeiramente o comportamento médio das respostas claramente demonstra uma rejeição evidente do modelo burocrático como modelo organizacional dominante como evidenciado no gráfico a seguir:

Gráfico 1**Discordância do Modelo Burocrático Weberiano
83 Casos IP + PS**

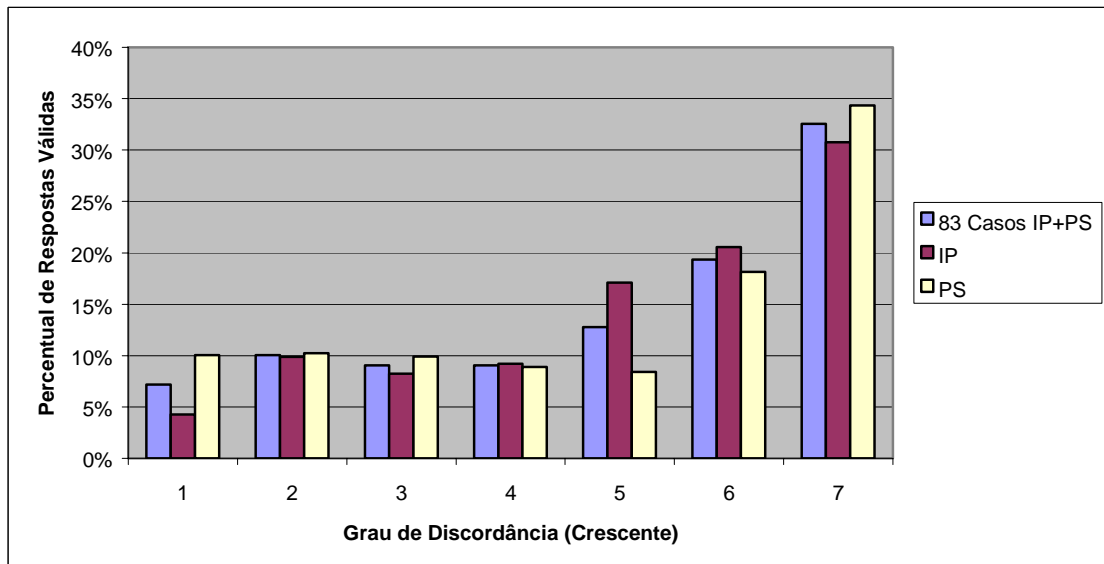
Uma análise comparativa dos resultados dos dois grupos não revela diferenças aparentes entre os perfis de rejeição do modelo burocrático puro nos grupos IP e OS o que leva a pensar na difusão generalizada do repúdio à formalização burocrática como meio de controle organizacional em organizações atuando neste setor da economia.¹⁵

¹⁵ O que é compatível com as previsões da teoria da contingência de Burns e Stalker a Lawrence e Lorsch.

O Gráfico 2 mostra esta falta de diferenciação entre os dois grupos, e a clara rejeição aos pressupostos burocráticos¹⁶ pela maioria dos respondentes, e o Gráfico 3 mostra a distribuição da discordância em relação aos atributos burocráticos isolados.

Gráfico 2

**Discordância do Modelo Burocrático Weberiano
83 Casos (IP + PS, IP, PS)**



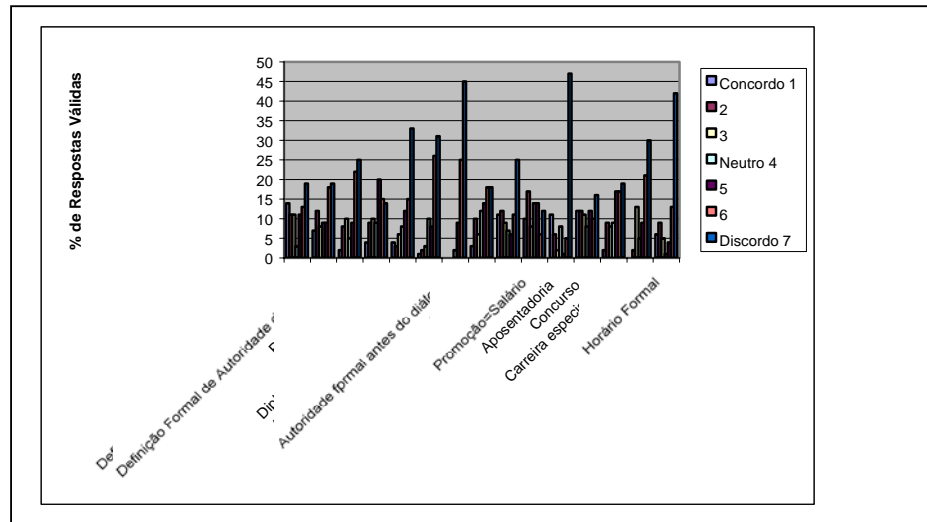
¹⁶ Conforme itens no questionário: definição formal de objetivos do cargo, definição formal de autoridade do cargo, previsibilidade, planejamento, diploma como prova de competência, autoridade dependente do cargo, autoridade formal antes do diálogo, segredo como valor, salário fixo como regra de remuneração, promoção ligada a aumento de salário, planos de aposentadoria, admissão por concurso formal, carreira especializada, disciplina rígida e horário formalmente controlado.

Tabela 3**Resultados de Adesão ao Modelo Burocrático em Empresas Internet**

Nível de Discordância (Valores mais elevados indicam maior discordância)	1	2	3	4	5	6	7	Totais de Respostas Válidas
Definição Formal de Objetivos do cargo	14	11	11	3	11	13	19	82
Definição Formal de Autoridade do cargo	7	12	8	9	9	18	19	82
Previsibilidade	2	8	10	5	9	22	25	81
Planejamento	4	9	10	9	20	15	14	81
Diploma como Competência	4	3	6	8	12	15	33	81
Autoridade dependente do Cargo	1	2	3	10	8	26	31	81
Autoritarismo - Uso de autoridade formal antes do diálogo	0	0	0	2	9	25	45	81
Segredo como valor dominante	3	10	6	12	14	18	18	81
Salário Fixo	11	12	9	7	6	11	25	81
Promoção acompanhada de aumento de salário	10	17	8	14	14	6	12	81
Aposentadoria	11	6	2	8	1	5	47	80
Concurso como forma de admissão	12	12	11	8	12	10	16	81
Carreira especialista	2	9	8	9	17	17	19	81
Disciplina rígida	0	2	13	5	9	21	30	80
Horário formal	6	9	5	1	4	13	42	80
<i>Totais de Respostas Válidas</i>	<i>88</i>	<i>124</i>	<i>113</i>	<i>114</i>	<i>160</i>	<i>241</i>	<i>402</i>	<i>1214</i>
<i>Percentuais de respostas válidas</i>	<i>7,2%</i>	<i>10,2%</i>	<i>9,3%</i>	<i>9,4%</i>	<i>13,2%</i>	<i>19,9%</i>	<i>33,1%</i>	<i>100,0%</i>

Gráfico 3

Discordância com Atributos Burocráticos Isolados



IX. ANÁLISE DE DADOS II – EXPLORANDO PADRÕES DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Embora não seja o objetivo básico deste projeto os dados coletados nos permitem analisar alguns aspectos do processo de tomada de decisão das empresas de Internet no Brasil.

Inicialmente optamos por fazer uma análise fatorial exploratória para pesquisar a possibilidade da emergência de relacionamentos significativos entre os pressupostos estratégicos adotados pelas empresas pesquisadas.

Começamos nossa análise pela construção de uma série de índices compostos, calculados a partir da média de algumas variáveis constantes do questionário conforme tabela a seguir:

- **BUSMODEL - Foco em Business Models (Tipicamente usando o modelo SWOT)**
 - Este índice foi medido pelas respostas às questões **01 a 04**
- **PLANIFIC - Formalização do Processo de Planificação**
 - Este índice foi medido pelas respostas às questões **05 a 07**
- **ANAINDUS - Análise Estrutural da Indústria**
 - Este índice foi medido pelas respostas às questões **08 a 13**
- **INOV - Foco em Inovação**
 - Este índice foi medido pelas respostas às questões **16 e 17**
- **ISOMORE - Imitação/ Benchmarking (isomorfismo institucional)**
 - Este índice foi medido pelas respostas às questões **20 e 21**
- **SLACK – Slack Organizacional/ Folga de Recursos**
 - Este índice foi medido pelas respostas à questão **18** (com pontuação invertida)

Considerando os índices compostos acima descritos, realizamos análises fatoriais exploratórias pelo método de componentes principais, com rotação varimax, abrangendo os dois subconjuntos de empresas IP (Internet Pura) e o subconjunto PS (prestadores de serviços). Os resultados destas análises se encontram a seguir:

1. RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Factor Analysis – IP Cases

Descriptive Statistics^a

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
BUSMODEL	298,7805	73,3040	41
PLANIFIC	342,2683	167,1457	41
ANAINDUS	306,4634	82,3174	41
INOV	197,5610	84,3736	41
ISOMORF	315,8537	103,9465	41
SLACK	370,7317	207,6583	41

a. Only cases for which GROUP = IP are used in the analysis phase.

Communalities^a

	Initial	Extraction
BUSMODEL	1,000	,683
PLANIFIC	1,000	,854
ANAINDUS	1,000	,837
INOV	1,000	,797
ISOMORF	1,000	,856
SLACK	1,000	,908

Extraction Method: Principal Component Analysis.

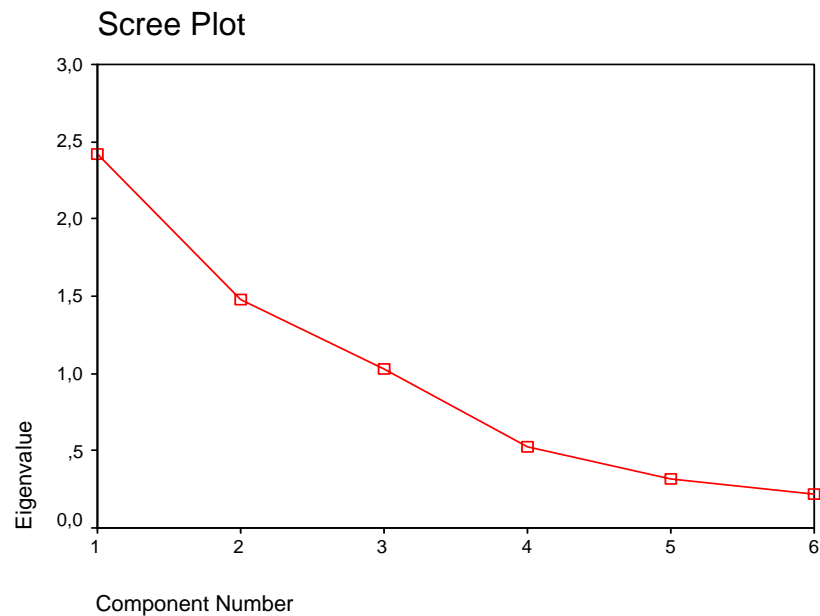
a. Only cases for which GROUP = IP are used in the analysis phase.

Total Variance Explained^a

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,418	40,292	40,292	2,418	40,292	40,292	2,181	36,356	36,356
2	1,484	24,725	65,017	1,484	24,725	65,017	1,407	23,448	59,804
3	1,033	17,221	82,238	1,033	17,221	82,238	1,346	22,434	82,238
4	,527	8,775	91,013						
5	,319	5,325	96,338						
6	,220	3,662	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which GROUP = IP are used in the analysis phase.

**Component Matrix^{a,b}**

	Component		
	1	2	3
BUSMODEL	,727	,382	9,394E-02
PLANIFIC	,893	-8,54E-02	,222
ANAINDUS	,775	,336	-,351
INOV	7,563E-03	,876	,169
ISOMORF	,539	-,484	-,575
SLACK	,447	-,464	,702

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

b. Only cases for which GROUP = IP are used in the analysis phase.

Rotated Component Matrix^{a,b}

	Component		
	1	2	3
BUSMODEL	,786	-,158	,201
PLANIFIC	,700	,179	,576
ANAINDUS	,896	,141	-,117
INOV	,359	-,779	-,247
ISOMORF	,373	,846	-3,01E-02
SLACK	4,782E-02	8,639E-02	,948

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

- a. Rotation converged in 4 iterations.
- b. Only cases for which GROUP = IP are used in the analysis phase.

Component Transformation Matrix^a

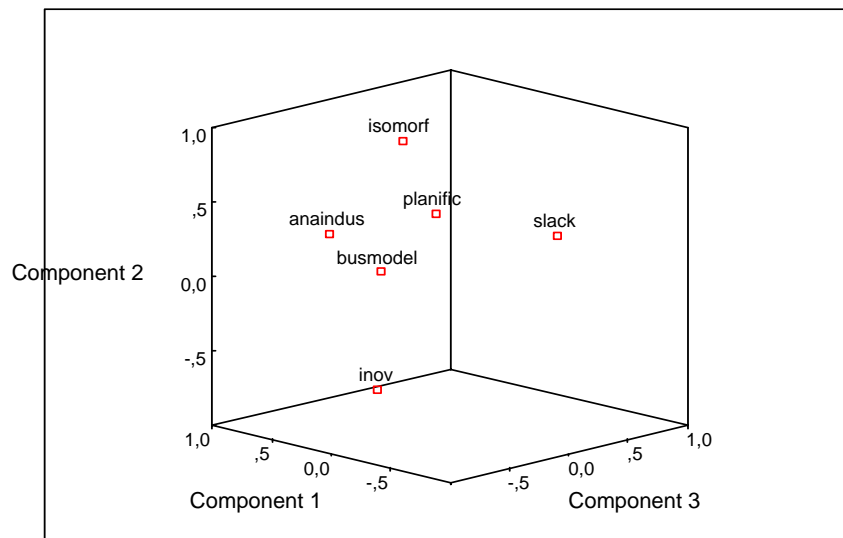
Component	1	2	3
1	,875	,266	,404
2	,441	-,782	-,440
3	-,198	-,563	,802

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

- a. Only cases for which GROUP = IP are used in the analysis phase.

Component Plot in Rotated Space



Factor Analysis – PS cases

Descriptive Statistics^a

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
BUSMODEL	301,7857	123,5147	42
PLANIFIC	336,5476	186,9186	42
ANAINDUS	308,7619	96,1566	42
INOV	247,6190	107,6084	42
ISOMORF	342,8571	152,0476	42
SLACK	416,6667	192,4384	42

a. Only cases for which GROUP = PS are used in the analysis phase.

Communalities^a

	Initial	Extraction
BUSMODEL	1,000	,573
PLANIFIC	1,000	,773
ANAINDUS	1,000	,487
INOV	1,000	,867
ISOMORF	1,000	,929
SLACK	1,000	,508

Extraction Method: Principal Component Analysis.

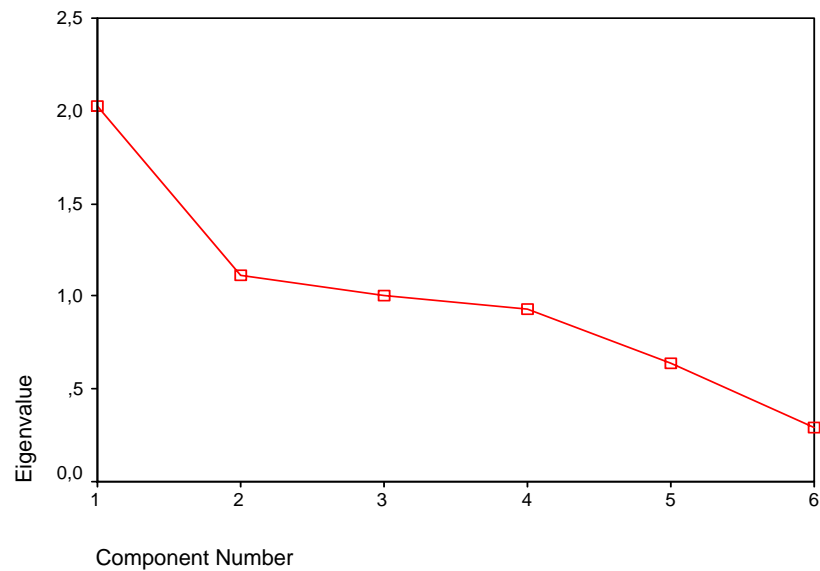
a. Only cases for which GROUP = PS are used in the analysis phase.

Total Variance Explained^a

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,024	33,729	33,729	2,024	33,729	33,729	1,702	28,360	28,360
2	1,110	18,492	52,221	1,110	18,492	52,221	1,351	22,518	50,879
3	1,004	16,732	68,953	1,004	16,732	68,953	1,084	18,074	68,953
4	,932	15,529	84,482						
5	,642	10,692	95,174						
6	,290	4,826	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which GROUP = PS are used in the analysis phase.

Scree Plot

Component Matrix^{a,b}

	Component		
	1	2	3
BUSMODEL	,604	,236	-,390
PLANIFIC	,818	-,317	5,585E-02
ANAINDUS	,634	3,451E-02	-,289
INOV	1,486E-02	,809	,461
ISOMORF	,531	-,310	,742
SLACK	-,551	-,449	5,056E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

b. Only cases for which GROUP = PS are used in the analysis phase.

Rotated Component Matrix^{a,b}

	Component		
	1	2	3
BUSMODEL	,756	-3,19E-02	2,652E-02
PLANIFIC	,561	,636	-,232
ANAINDUS	,676	,141	-9,89E-02
INOV	-5,58E-03	1,441E-03	,931
ISOMORF	-1,84E-02	,958	,105
SLACK	-,598	-9,16E-02	-,377

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

b. Only cases for which GROUP = PS are used in the analysis phase.

Component Transformation Matrix

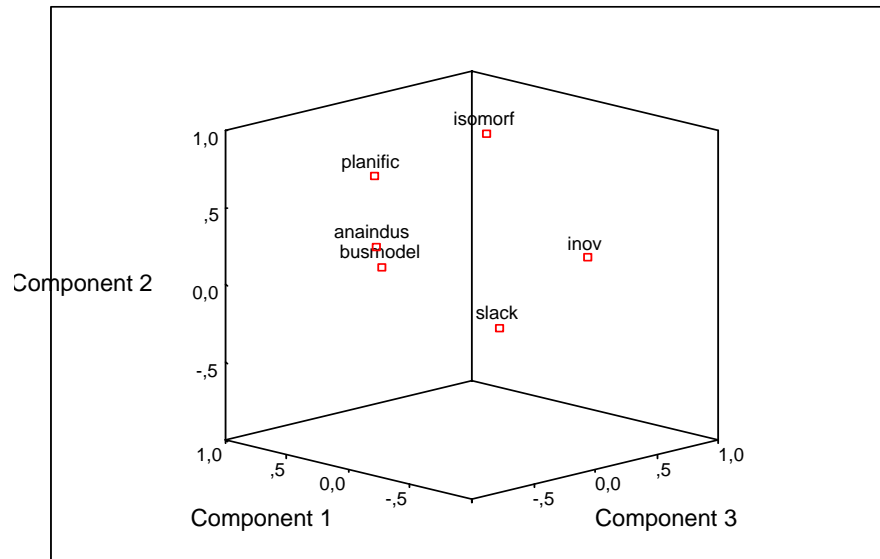
Component	1	2	3
1	,823	,568	,020
2	,265	-,414	,871
3	-,503	,711	,491

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Only cases for which GROUP = PS are used in the analysis phase.

Component Plot in Rotated Space



X. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS EMPÍRICOS E ANÁLISE TEÓRICA

O livro “*Organizations in Action*” de James Thompson escrito em 1967 foi uma obra de fundamental importância para a constituição da teoria administrativa e para construção de uma ponte entre teoria organizacional e estratégia empresarial. Em uma das passagens desta obra fundadora Thompson analisa o papel das diversas formas de avaliação (“*assessment*”) sobre as estruturas e estratégias organizacionais. Thompson supõe que a avaliação da performance das organizações depende fundamentalmente de duas categorias, da ambigüidade sobre o valor (“*desirability*”) dos objetivos a serem atingidos, (2) da completude das crenças sobre as relações de causa/efeito que condicionam a performance da organização. Esta passagem é particularmente relevante para o trabalho aqui desenvolvido.

“By combining our two dimensions and working only with their extreme values, we have four possible types of assessment situations:

		<i>Beliefs about cause/effect knowledge</i>	
		<i>Complete</i>	<i>Incomplete</i>
<i>Standards of desirability</i>	<i>Crystallized</i>	I	II
	<i>Ambiguous</i>	III	IV

What sorts of assessment techniques might we expect in each of these cells?

In Cell I, where cause/effect understanding is believed complete and a standard of desirability is crystallized, we would expect the maximizing approach to assessment. In operational terms this generally is known as the efficiency test, and refers to the degree to which perfection is approached. (Strict maximization considers only two classes of outcomes, maximized or non-maximized; whereas efficiency allows for relativity.) This permits assessment of whether a given effect was produced with least cost or, alternatively, whether a given amount of resources was used in a way to achieve the greatest result.

In Cell II, where a standard of desirability is crystallized but the assessor believes his knowledge of cause/effect is incomplete, the efficiency test is inappropriate, for there is no way of assessing the net effects of causal action. In this case, the appropriate test is not the economic one but the instrumental one—whether a desired state of affairs is achieved.

The instrumental test is less strict than the one which assesses whether or not a desirable effect is achieved economically. (But the fact that the instrumental test is weaker than the efficiency test does not mean that instrumentalness is unimportant.)

In the case of efficiency, what is acceptable or satisfactory or desirable is the maximum; there satisficing and maximizing are identical. In the instrumental case, the assessor is forced to seek another standard of satisfactoriness.

When standards of desirability are ambiguous (Cells III and IV), the assessor must find other means of resolving his dilemma. The literature of complex organizations is not very helpful on this matter, but we can find suggestions in some important work in social psychology. Studying the stability of individuals' beliefs or opinions, Festinger noted that group pressures had little influence on those beliefs when the individual had empirical confirmation for them readily at hand, but that group pressures exerted considerable influence on attitudes which lacked such empirical anchorage. This led them to distinguish empirical from social referents as anchors for opinions or beliefs of individuals. In somewhat related work, the concept of reference group has been useful. Introduced by Hyman and developed by Merton and others, the concept refers to a social category used by the individual as a standard for self-evaluation. The notion was employed, for example, to help explain the wartime finding that soldiers whose chances for rapid promotion were not good were actually better satisfied with promotion chances than were soldiers whose chances were quite good. The evidence indicated that the two categories of soldiers employed quite different reference groups; those with poor chances compared themselves with others who progressed slowly; those with good chances compared themselves with others who progressed rapidly. Now we want to suggest that when standards of desirability are ambiguous or when cause/effect knowledge is believed incomplete, organizations turn to (social) reference groups¹⁷ (Thompson, 1967) 86-87.

Esta última colocação de James Thompson em uma obra com mais de 30 anos de idade exprime perfeitamente as conclusões encontradas nesta pesquisa sobre o comportamento isomórfico das empresas nascentes na internet. De fato o que

¹⁷ Ênfase adicionada pelo autor deste relatório de pesquisa.

observamos é que a incerteza reinante no setor se manifesta por um comportamento isomórfico evidente, que se manifesta em dois sentidos.

- Pela rejeição maciça ao modelo burocrático de organização e pela adoção de um estilo livre “cool” despreocupado com questões de disciplina e que tem no modelo orgânico descrito por Burns e Stalker o seu exemplo típico.
- Pela definição de um estilo estratégico diferenciado nos dois grupos estudados, o que foi evidenciado nas análises exploratórias realizadas, cujas tabelas principais de fatores extraídos com rotação varimax são reproduzidas abaixo:

Rotated Component Matrix^{a,b}

	Component		
	1	2	3
BUSMODEL	,786	-,158	,201
PLANIFIC	,700	,179	,576
ANAINDUS	,896	,141	-,117
INOV	,359	-,779	-,247
ISOMORF	,373	,846	-3,01E-02
SLACK	4,782E-02	8,639E-02	,948

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

b. Only cases for which GROUP = IP are used in the analysis phase.

Rotated Component Matrix^{a,b}

	Component		
	1	2	3
BUSMODEL	,756	-3,19E-02	2,652E-02
PLANIFIC	,561	,636	-,232
ANAINDUS	,676	,141	-9,89E-02
INOV	-5,58E-03	1,441E-03	,931
ISOMORF	-1,84E-02	,958	,105
SLACK	-,598	-9,16E-02	-,377

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

b. Only cases for which GROUP = PS are used
 in the analysis phase.

- No grupo internet pura o estilo estratégico dominante se caracterizou pela existência dos seguintes componentes:
 - Um primeiro componente racionalizado, dominado por elevadas cargas nos índices compostos representando o uso de modelos de negócios conceituais (BUSMODEL), de sistemas formais de planificação (PLANIFIC), e de análise da indústria (ANAINDUS).
 - Um segundo componente claramente isomórfico no qual as empresas de internet pura demonstram uma aversão à inovação e uma clara adoção de critérios de isomorfismo estrutural e procedimental como *benchmarking* e importação de melhores práticas do setor, o que se configura pela presença de cargas fortemente negativas na variável inovação (INOV) e fortemente positivas na variável isomorfismo (ISOMORF).
 - Um terceiro componente da estratégia destas empresas se manifesta na presença de um alto nível de slack (folga) organizacional, o que se observa por uma alta carga isolada na variável slack organizacional (SLACK).
- No grupo de prestadores de serviços o estilo estratégico dominante se caracterizou pela existência dos seguintes componentes:

- Um primeiro componente também racionalizado, dominado por cargas medianamente elevadas nos índices compostos representando o uso de modelos de negócios conceituais (BUSMODEL), e de análise da indústria (ANAINDUS) e também por uma carga medianamente negativa na variável Slack organizacional (SLACK), o que indica que este grupo pode estar um pouco menos voltado para os aspectos da formulação de estratégia, mas também tem uma menor tolerância ao slack que as empresas de internet pura.
- O segundo componente nos prestadores de serviços apresenta uma combinação de sistemas formais de planificação (PLANIFIC) e isomorfismo (ISOMORF).
- O terceiro e último componente da estratégia destas empresas se manifesta na presença de um alto comprometimento com inovação organizacional, o que se observa por uma alta carga isolada na variável inovação (INOV).

Observa-se desta maneira uma confirmação das hipóteses de origem institucionalista, tanto no tocante à estrutura organizacional na forma de uma estrutura e um modo de gestão anti-burocrático, quanto em relação aos pressupostos de orientação estratégica, que se manifestam claramente como estratégias isomórficas no grupo IP – Internet Pura, e estratégias que são mais convencionais (posicionamento/inovação), mas ainda com um forte componente isomórfico no grupo PS – Prestadores de Serviços.

Estes resultados reforçam a coerência lógica e a aplicabilidade da teoria institucional e permitem a extensão deste referencial teórico.

Enfim, a idéia de convergência isomórfica devido às forças em ação em um campo institucional surge como uma sólida explicação sociológica do comportamento estratégico das empresas na internet, notadamente face à incerteza e à instabilidade características deste setor. É a partir da operacionalização e do teste desta proposta teórica que estruturamos este trabalho.

Finalmente uma das previsões teórica da teoria institucional diz respeito à tendência isomórfica ainda mais acentuada de países emergentes, (DiMaggio, 1991).

(...) *“peripheral nations are far more isomorphic—in administrative form and economic pattern — than any theory of the world system of economic division of labor would lead one to expect”* (pg70)

Desta maneira, a aplicação de uma lógica institucional à internet brasileira se apresenta ainda mais claramente como uma realidade concreta.

XI. BIBLIOGRAFIA

BERTALANFFY, L. von. (1977). Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis, Vozes.

BOULDING, K. (1956). “General Systems Theory.” Administrative Science Quarterly 2(3): 197-208.

BRUBAKER, R. (1984). The Limits of Rationality. London, Allen & Unwin.

BURNS, T. and G. Stalker (1961). The Management of Innovation. London, Tavistock.

DIMAGGIO, P. and W. Powell (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. The New Institutionalism In Organizational Analysis. W. Powell and P. DiMaggio. Chicago, The University of Chicago Press: 63-82.

DIMAGGIO, P. and W. Powell (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. The New

Institutionalism In Organizational Analysis. W. Powell and P. DiMaggio. Chicago, The University of Chicago Press: 63-82.

DRUCKER, P. (1977). Management. London, Pan Books.

EMERY, F. and TRIST, E. (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments." Human Relations(18): 21-23.

HECKSCHER, C. (1993). The Post Bureaucratic Organization. The Post Bureaucratic Organization. C. Heckscher and A. Donnellon. Thousand Oaks (CA), Sage.

KATZ, D. and R. Kahn (1970). Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Ed Atlas.

LAWRENCE, P. and J. Lorsch (1967). Organizations and Environment. Cambridge (MA), Harvard University Press.

LORSCH, J. and P. Lawrence (1965). "Organizing for Product Innovation." Harvard Business Review(January): 109-122.

MERTON, R. K. (1968). Sociologia - Teoria e Estrutura. São Paulo, Mestre Jou.

MEYER, J. and B. Rowan (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. The New Institutionalism In Organizational Analysis. W. Powell and P. DiMaggio. Chicago, University of Chicago Press: 41-62.

PARSONS, T. (1976). Sugestões para um Tratado Sociológico da Teoria das Organizações. Organizações Complexas. A. Etzioni. São Paulo, Atlas.

PERROW, C. (1967). A Framework for Comparative Organizational Analysis. Readings in Organizational Behavior and Human Performance. W. Scott. Homewood (IL), Richard Irwin.

THOMPSON, J. (1967). Organizations in Action. New York, McGraw-Hill.

WEBER, M. (1919). Economie et Societé. Paris, Plon.

WEBER, M. (1968). Objectivity in Social Sciences. Readings in the Philosophy of the Social Sciences. M. Brodbeck. London, McMillan.